الابتكار
وريادة الأعمال



بيتر دركر

الابتكارُ وريادةُ الأعمالِ

الابتكارُ وريادةُ الأعمالِ

تأليف

بيتر درَكر

ترجمة

علاء بريك هنيدي



شركة رف للنشر

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية

الابتكارُ وريادةُ الأعمالِ

المؤلف

بيتر درَكر

ردمك: 978-603-91921-9-0

رقم الإيداع: 1444/2155

الطبعة الأولى 2022

ترجمة: علاء بريك هنيدي

المجموعة السعودية للأبحاث والإعلام
11583- الرياض، المملكة العربية السعودية
تلفون: 966112128000+
email: contact@raffpublishing.com
website: www.raffpublishing.com



الفهرس

مقدمة 9

الباب الأول: ممارسة الابتكار

1: ريادةُ الأعمالِ المَنهجيّة 45

2: الابتكارُ الهادِفُ ومصادره السّبعة 62

3: غير المُتوقَّع 75

4: التباينات 109

5: حاجات العمليّةِ 130

6: هياكل الصّناعةِ والسّوق 144

7: التركيبة السكانية 167

8: تغيُّر التصورات 184

9: المعارف الجديدة 199

10: الفكرة الذكية 240

11: مبادئ الابتكار 247

الباب الثاني: ممارسة ريادة الأعمال

12: الإدارة الرياديّة 262

13: المنشأة التجاريّة الرياديّة 269

14: ريادة الأعمال في المؤسّسات الخدميّة 320

15: المشروع الجديد 338

الباب الثالث: الاستراتيجيات الريادية

16: الأسرع والأفضل دومًا 372

17: الفطنة في الاغتنام 390

18: التخصص 412

19: تغيير القيم والخصائص 430

خاتمة 446

مطالعات مقترحة 470

إشادات 474

مقدّمة

يقدِّم هذا الكتابُ الابتكارَ وريادةَ الأعمالِ في صورةِ ممارسةٍ وتخصُّصٍ مَعرفيّ، ويتطرّقُ إلى أفعال رائدِ الأعمالِ وسلوكه، وليس إلى سايكولوجيّته أو سماته الشّخصيّةِ.

والكِتابُ يستشهدُ بحالاتٍ معيّنةٍ ليضرِبَ بها مثلاً على نقطةٍ أو قاعدةٍ أو تحذيرٍ ما، لا ليقدِّمها قصصَ نجاحٍ؛ بهذا يختلفُ في مبناه ومعناه عمَّا يُنشَرُ اليومَ من كتبٍ ومقالاتٍ عن الابتكار وريادة الأعمال، بَيْد أنَّه يشاركها الإيمانَ بأهميّة الابتكار وريادة الأعمال.

في الواقع، إنَّه يرى في ظهور اقتصادٍ رياديّ[1] حقيقيّ في الولايات المتحدة، خلال العشرة إلى الخمسة عشر عاماً الماضية[2]، الحدثَ الأبرز والأكثر مَدعاةً للتّفاؤلِ في التّاريخِ الاقتصاديّ والاجتماعيّ الحديث.

إذْ تتعامل كثيرٌ من النقاشات الحالية مع ريادة الأعمال معاملَتَها مع شيءٍ غامضٍ مُلغِز، باعتبارها هبةً أو موهبةً أو إلهاماً أو «قبساً من العبقريّةِ»، فإنَّ هذا الكتابَ يُقدِّمُ الابتكارَ وريادةَ الأعمال بوصفهما عملاً منهجيّاً ومهمّات هادفة يمكن تنظيمها، لا بل تحتاج إلى التّنظيم، ويتعاملُ الكتابُ مع الابتكار وريادة الأعمال، في الواقع، باعتبارهما جزءاً من عمل المدير التنفيذيّ.

هذا كتابٌ عمليٌّ، لكنَّه ليس كتاباً «إرشاديّاً»؛ بعبارةٍ أُخرى، يعالجُ الكتابُ أسئلة: ماذا ومتى ولماذا، ويتعاملُ مع مسائلَ ملموسةٍ من قبيل السّياساتِ والقراراتِ، ومع الفرص والمخاطر، ومع الهياكل والاستراتيجيّاتِ، ومع الهيكلِ الوظيفيّ والتّعويضات والمُكافآت.

يُناقَش الابتكارُ وريادةُ الأعمالِ تحت ثلاثة عناوين رئيسة: مُمارسة الابتكارِ، ومُمارسة ريادة الأعمال، والاستراتيجيّاتِ الرّياديّةِ. وكلُّ عنوانٍ منها يُمثِّلُ «جانباً» من جوانبِ الابتكار وريادة الأعمال وليس مرحلةً.

يُركِّزُ البابُ الأوّلُ (ممارسةُ الابتكارِ) على تقديمِ الابتكارِ بوصفهِ مُمارسةً هادفةً وتخصُّصاً مَعرفيّاً، ويوضِّحُ أوّلاً أينَ وكيف يبحثُ رائدُ الأعمالِ عن فُرصِ الابتكارِ، ثمَّ يُناقشُ ما يجبُ فعلهُ وما يجبُ تجنّبه لتحويلِ فكرةٍ مُبتكرةٍ إلى عملٍ تجاريٍّ مُجدٍ أو خدمةٍ مُجديةٍ.

يُركِّزُ البابُ الثّاني (مُمارسةُ ريادةِ الأعمال) على المؤسّسةِ المُبتَكِرةِ، ويتطرّقُ إلى الإدارة الرياديّة في ثلاثة ميادين: ميدانُ المُنشآت التّجاريّةِ القائمةِ، وميدان المؤسّسةِ الخدميّة العامّة، وميدان المَشروع الجديدِ؛ فأيُ السّياساتِ والمُمارسات تُمكّنُ المؤسّسة، سواء تجاريّة أم خدميّة عامّة، من التحوّلِ إلى رائدةِ أعمالٍ ناجحةٍ؟ وكيف يُنَظِّمُ المرءُ نفسَهُ وطاقمَ عمله من أجل ريادة الأعمال؟ وما العقباتِ والعوائقِ و الأفخاخ والأخطاءِ الشّائعةِ؟ يُختتمُ الفصلُ بمناقشةٍ عن روّادِ الأعمال الأفراد وأدوارهم وقراراتهم.

أخيراً، يُناقشُ الباب الثّالث (الاستراتيجيّاتُ الرّياديّة) طرحَ الابتكار بنجاحٍ في السّوق؛ ففي النّهايةِ، محكّ الابتكار ليس في جِدَّتِه أو محتواه العلميّ أو ذكائِهِ، بل في نجاحه في السّوق.

تقعُ هذه الأبواب الثلاثة بين دفّتَي مدخلٍ يربط الابتكار وريادة الأعمال بالاقتصاد، وخاتمةٍ تربطهما بالمجتمع.

* * *

ليستْ ريادة الأعمال علماً ولا فنّاً، إنَّما هي ممارسة؛ لا شك في أنَّ لها قاعدةً معرفيّةً يحاول هذا الكتاب عرضها بطريقةٍ مُنظّمةٍ، لكنَّ المَعرفة في ريادةِ الأعمال، شأنها شأن أي ممارسةٍ؛ كالطبِّ مثلاً أو الهندسة، تمثِّل وسيلةً لغاية. وفي واقع الأمر، تتحدَّد ماهية المعرفة في ممارسةٍ ما، بدرجةٍ كبيرةٍ، بالغايات؛ أي بالمُمارسةِ، وعليه، يجب على كتابٍ كهذا أنْ تدعمه أعوامٌ طويلةٌ من الممارسة.

بدأ عملي على الابتكار وريادة الأعمال قبل ثلاثين عاماً، في أواسط الخمسينات، بعدها ولمدّة عامين، اجتمعَتْ مجموعةٌ صغيرةٌ تحت إشرافي أُسبوعيّاً في كليّةِ (إدارة الأعمالِ- الدّراسات العليا) التّابعةِ لجامعة نيويورك لحضور "حلقة نقاش" مسائيّةٍ عن الابتكار وريادة الأعمال.

ضَمَّت المجموعةُ أشخاصاً كانوا قد أطلقوا للتوّ مشروعاتهم الجديدة الخاصّة، ومعظمهم نجحوا في ذلك. وضَمَّت أيضاً مديرَينِ تنفيذيّين في منتصفِ حياتهم المهنيّةِ من مجموعة واسعة من المؤسّساتِ

العريقةِ والكُبرى، وهي: مستشفيان كبيران، وشركة «آي بي أم»[3] و«جنرال إلكتريك»، وبنك أو اثنان من البنوك الكبرى، وشركة سمسرة، وناشرو مجلاتٍ وكتبٍ، وأبرشيّة نيويورك الكاثوليكيّة والكنيسة المشيخيّة، وغيرها من المؤسسات.

كما خضعتْ المفاهيمُ والأفكارُ المُطوَّرة في تلك الحلقة النّقاشيّةِ للاختبار، خلال هذين العامين، على يد المشاركين فيه أسبوعاً بعد أسبوعٍ في عملِهم ومؤسّساتهم، ومذّ ذاك اختُبِرَت وجرى التّحقّق من صحّتها وصُقلَت ورُوجِعَت على مدار أكثر من عشرين عاماً من عملي الاستشاري.

ومرّةً أُخرى، اشتركَتْ في هذا الأمر مؤسساتٌ متنوعةٌ، كان بعضها أعمالاً تجاريّةً بينها شركات تكنولوجيا مُتقدّمة، من قبيل شركاتِ الأدوية والكمبيوتر، وأُخرى «بعيدة عن التّكنولوجيا»، من قبيل شركات التّأمينِ على الحوادث، وبينها أيضاً بنوك «عالميّةٌ» في كلٍ من أميركا وأوروبا، إلى جانب مشروعاتٍ ناشئةٍ فرديّةٍ وتُجّار جملةٍ إقليميين في مجال موادّ البناء، وشركات يابانية متعدّدة الجنسيّات، لكنَّها ضمَّت أيضاً مجموعة مؤسّسات «غير تجاريّةٍ»: بضع نقاباتٍ عُمّاليّة كُبرى ومؤسّسات مُجتمعيّة مثل؛ «فتيات كشّافة الولايات المُتّحدة» وهيئة الإغاثة الدّوليّة «كير»، وعددٌ غير قليلٍ من المُستشفيات والجامعات والمُختبرات البحثيّةِ والمُنظّمات الدّينيّةِ من مُختلفِ الطّوائف.

نظراً إلى كون هذا الكتاب يُلخِّص أعواماً من الملاحظة والدّراسة والمُمارسة، فقد قيِّضَ لي استخدام «حالات فرديّةٍ» فعليّةٍ، وأمثلةٍ وتوضيحاتٍ على كلٍّ من السّياسات والمُمارسات الصّائبة والخاطئة، وإذا ورد ذِكرٌ لمؤسّسةٍ هنا أو هناك في النّص، فإنَّها لم تكن قط عميلاً لي (شركة «آي بي أم» مثلاً)، وقصّتها معروفةٌ لدى الرّأي العامّ أو المؤسّسة نفسها أفصحت عنها.

بخلاف ذلك، تعمَّدتُ عدم الإفصاح بالاسم عن هُويّةِ الشّركات التي عملتُ معها، على غرار ما درجتُ عليه في كتبي السابقة، لكنَّ الحالات نفسها تتحدّث عن أحداثٍ حقيقيّةٍ وتتعاملُ مع شركاتٍ حقيقيّةٍ.

لم يبدأ كُتَّابُ الإدارة في إيلاء المزيد من الاهتمام بالابتكار وريادة الأعمال إلا مؤخّراً، وكنتُ قد ناقشتُ جوانب من كليهما في جميعِ كتبي عن الإدارة منذ عقودٍ، بَيْدَ أنَّ عملي هذا هو العملُ الأوّلُ الذي يُحاولُ عرض الموضوع بِكُلِّيته وبشكلٍ مَنهجيّ، ولا ريب أنَّه اشتغالٌ أوّليّ على موضوعٍ رئيس وليس فصل الخطاب، لكنّي آملُ قبولهُ كعملٍ واعِدٍ.

كليرمونت، كاليفورنيا

عيد الميلاد 1984

مدخل الاقتصاد الرياديّ

شاعت منذ منتصف السّبعينات شِعاراتٌ مِن قبيل: «اقتصاد النّمو الصّفريّ» و «الإحجامُ عن التّصنيعِ في أميركا» و «ركودٌ كوندراتيفيّ[4] طويل الأجل»، وكانت تُستدعَى كأنَّها مُسلَّمات، بَيدَ أنَّ الحقائقَ والأرقامَ تدحضُ كلَّ شعارٍ منها؛ فما يحدث في الولايات المُتّحدةِ شيءٌ مختلفٌ تماماً: إنّه تحوّلٌ عميقٌ من اقتصادٍ «إداريّ» إلى «رياديّ».

في العقدَيْن الممتدَّيْنِ من 1965 إلى 1985، ازداد عدد الأميركيين ممّن هم فوقَ السّتة عشرَ عاماً (بالتّالي يدخلونَ في عِدادِ قوّة العمل بموجب أعراف الإحصاء الأميركيّ) بمقدار الخُمْسَين، من 129 مليوناً إلى 180 مليوناً. لكنّ عدد الأميركيين العاملين في وظائف بأجرٍ ازدادَ في المُدّةِ نفسها بمقدارِ النّصفِ، من 71 مليوناً إلى 106 ملايين.

وقد كان نموُّ القوّةِ العاملة أسرع في العقد التّالي؛ أي من عام 1974 إلى 1984؛ إذ ازداد إجماليُّ الوظائفِ بمقدار 24 مليون وظيفةٍ بالتّمام والكمال.

لم يسبق للولايات المتّحدة في أي فترة سلمٍ أخرى أنْ أُوجِد هذا العدد من الوظائف الجديدة، سواء قيسَت بالنّسب المئويّةِ أو الأرقامِ المُطلقةِ، مع أنَّ العقد الذي بدأ مع «صدمة النّفط» في أواخر خريف 1973 كان عقداً من الاضطرابات الشّديدةِ و«أزمات الطّاقة» والانهيار الوَشيكِ للصّناعات «الثّقيلةِ» وشهِدَ فترتَيّ رُكودٍ شديدتَيْن.

إنَّ التّنمية الأميركيّةَ فريدةٌ من نوعها، لم يحدث ما يُماثلها في أي بلدٍ آخر؛ لقد فقدَت أوروبا الغربيّة بين 1970 و1984 حوالي ثلاثة إلى أربعة ملايين وظيفة فعلياً، وفي 1970، كان في أوروبا الغربيّة عشرون مليون وظيفةٍ زيادةً عمّا في الولايات المتّحدةِ، وفي 1984 باتت تقلّ عن نظيرتها الأميركيّة بحوالي عشرة ملايين وظيفةً، وفي اليابان بين عاميّ 1970 و1982 نَمَت الوظائفُ بمعدّلِ 10%؛ أي بأقلَّ من نصفِ مُعدّل نموّها في الولايات المتّحدة.

إلّا أنَّ أداء أميركا في توفير الوظائف خلال السّبعينات وأوائل الثّمانينات خالفَ، أيضاً، ما تنبّأ به الخبراءُ قبلَ خمسةٍ وعشرين عاماً؛ فقد توقّع مُعظم مُحلّليّ سوق العمل أنَّ الاقتصاد، -حتى عند أسرع معدّلات نموه- لن يَقدر على تأمين الوظائف لجميع أبناء جيل «طفرة المواليد» ممّن سيبلغون سنّ العمل بحلول السّبعينات وأوائل الثّمانينات، فقد وُلِد أوّل فوجٍ كبير من جيل «طفرة المواليد» في عامَيّ 1949 و1950.

في الحقيقةِ، كان على الاقتصاد الأميركيّ استيعابُ ضعفِ هذا الرّقم؛ فلسببٍ لا يعلمه أحدٌ، بدأت النّساءُ المُتزوّجات في الاندفاع إلى سوق العمل في أواسط السّبعينات؛ والنّتيجة أنَّه اليوم، في منتصف الثمانينات، تحظى كلُّ امرأةٍ متزوّجةٍ ولديها أطفال بوظيفةٍ مدفوعةِ الأجرِ، في حين أنَّ واحدةً من كلّ خمس نساء كانت على هذه الحال في عام 1970.

لكنَّ الاقتصاد الأميركيّ وَجد وظائفَ لهؤلاء أيضاً، وفي كثير من الحالات، وظائف أفضل بكثيرٍ ممّا كانت تشغله النّساءُ في السّابق.

ومع ذلك، «يعلم الجميع» أنَّ السّبعينات وأوائل الثّمانينات كانت فترات «النّموّ الصّفريّ» والرّكودِ والانحدارِ و«الإحجام عن التّصنيعِ في أميركا»؛ لأنَّ الجميعَ حصرَ تركيزه في قطاعاتِ النّموّ التّقليديّةِ إبان الخمسةٍ وعشرينَ عاماً بعدَ الحرب العالميّةِ الثّانية، تلك الأعوامُ التي انتهت بحلول عام 1970 تقريباً.

في تلك الأعوام السابقةِ، تركَّزَت الديناميات الاقتصاديّة الأميركيّة في منشآت كانت كبيرةً بالفعلِ وتكبر: شركات الفورتشن 500؛ أي الشّركات الأكبر في البلد، والحكومات، سواء الفيدراليّة أو في الولاية أو المحليّة، والجامعات الكبيرة والعملاقة، والمدارس الثّانويّة المُوحّدة بطلّابها الذين يزيد عددهم عن ستّةِ آلافِ طالبٍ، والمستشفيات الكبيرةُ والمُتنامية؛ أوجدت هذه المؤسّسات عملياً جميع الوظائفِ الجديدةِ في الاقتصاد الأميركيّ في رّبع القرن التّالي على الحرب العالميّة الثّانية، وفي كلّ رُكودٍ خلال هذه الفترةِ، وقعت أغلب خسارة للوظائف وازدادت البطالة في المؤسّسات الصغيرة، وبطبيعة الحال، في المنشآت التّجاريّة الصّغيرةِ.

لكنْ منذُ أواخر السّتينات، انتقل توفيرُ الوظائفِ ونموّها في الولايات المتّحدةِ إلى قطاعٍ جديدٍ؛ في الواقع، لم يأتِ مولّدوا الوظائفِ القُدامى بوظائفَ جديدةٍ في العقدين الماضيين؛ بل كانوا يخسرونَها؛

فقد كانت الوظائف الدّائمةُ (باستثناء فترة بطالة الرّكودِ) في شركات "الفورتشن 500" تتقلّصُ باطّرادٍ عاماً إثرَ عامٍ منذ حوالي 1970، ببطءٍ أوَّل الأمرِ، ثمّ بسرعةٍ كبيرةٍ منذ 1977 أو 1978.

ومع مَقْدَم عام 1984، كانت قد خسرتْ شركات "الفورتشن 500" ما لا يقلُّ عن أربعة إلى ستّة ملايين وظيفةً إلى الأبد.

بدورها باتت الحكومات في الولايات المتّحدة توظِّف عدداً أقلّ من النّاسِ مُقارنةً بما كانت توظّفه قبلَ عشرة أو خمسة عشر عاماً، لا لشيءٍ سوى لأنَّ عدد معلّمي المدارس كان ينخفض مع انخفاضِ الالتحاقِ بالمدارس في أعقابِ «تراجع المواليد» أوائل السّتينات؛ أمّا الجامعات فقد ظلّت تنمو حتّى عام 1980، بعدها بدأ ينخفض مُعدّلُ التّوظيفِ فيها. ومع أوائل الثّمانينات، توقّفَ عن الازدياد التّوظيف في المستشفيات. بعبارة أخرى، لم نوفّر خمسة وثلاثين مليونَ وظيفة جديدة؛ بل ازددنا فعليّاً أربعين مليوناً أو أكثر؛ فكان علينا تعويضُ تقلُّصٍ دائمٍ في الوظائف، لا يقلُّ عن خمسة ملايين وظيفة في مؤسّسات التّوظيفِ التّقليديّةِ، وجميع هذه الوظائف الجديدة لا بدّ أنْ تؤمّنها مؤسساتٌ صغيرةٌ ومتوسّطةٌ، مُعظمها مُنشآتٌ تجاريّةٌ صغيرةٌ ومُتوسّطةٌ، والعديد منها، إنْ لم يكن غالبيتها، منشآتٌ جديدة لم تكن موجودة قبل عشرين عاماً.

بحسب مجلة «الإيكونومِست»، يُؤَسَّسُ سنوياً في الولايات المتحدة ستمئة ألف مُنشأةٍ تجاريّةٍ جديدةٍ؛ أي حوالي سبعة أضعاف ما أُسِّسَ في كلّ عامٍ من أعوامِ الازدهارِ في الخمسينات والستينات.

-2-

سيقول المرءُ على الفور: "آها، إنَّها شركات التّكنولوجيا المُتقدّمة"؛ بَيْد أنَّ الأمور ليست بهذه البساطة؛ إذ لم تساهم شركات التّكنولوجيا المُتقدّمة بأكثر من خمسة إلى ستّة ملايين وظيفة مِن أصل أكثر من أربعين مليون وظيفةٍ ظهرت في الاقتصاد منذ عام 1965؛ أي، لم تساهم شركاتُ التّكنولوجيا المُتقدّمة بأكثر مما خسره قطاع «الصّناعات الثّقيلة»؛ إذاً فقد أتت الوظائف الإضافيّة في الاقتصاد مِن مكانٍ آخر، ومن بين كلّ مئة شركةٍ جديدةٍ بالكاد كانت واحدةٌ أو اثنتين منها؛ أي ما يُعادلُ مجموعهُ عشرة آلاف في العام؛ أي شركة «تكنولوجيا متقدمة» حتى بالمعنى الواسع للمصطلح.

نحن في الحقيقة في المراحل الأولى من تحوّلٍ تكنولوجيّ كبيرٍ، تحولٌ يفوق في شدّته أكثر خيالات «المستقبليّين» جموحاً، أكثر حتّى من الاتّجاهات الكُبرى أو صدمة المستقبل.

لقد وصلتْ ثلاثمئة عام من التكنولوجيا إلى نهايتها بعد الحرب العالميّةِ الثّانية؛ خلال القرون الثلاثة هذه، كان نموذج التّكنولوجيا نموذجاً آلياً: مُحاكاة الظواهر التي تحدث داخل نجمٍ كالشمس.

بدأت هذه الحقبة في عام 1680 تقريباً عندما تصوّر عالِمُ الفيزياء الفرنسيّ، -دينيس بابان- المحرّك البُخاريّ، وانتهت عندما كرّرنا في الانفجار النوويّ ما يحدث داخل النجوم من ظواهِرَ؛ لقد اهتمّ التقدّم التّكنولوجيّ خلال هذه القرون الثلاثة ببلوغِ سرعةٍ أكبر ودرجاتِ حرارةٍ أعلى وضغوطٍ أعلى؛ أي على غرارٍ معنى العمليّاتِ الميكانيكيّةِ. ومنذ نهاية الحرب العالمية الثانية، صَعَدَ نموذجُ التكنولوجيا العمليةَ البيولوجيّة؛ أي الظواهر داخل الكائن الحي؛ حيث لا تدور العمليات حول الطاقةِ بالمعنى الفيزيائيّ؛ بل حول المعلومات.

لا شكَّ أنَّ التّكنولوجيا المُتقدّمة، سواء في شكلِ كمبيوترات أو أجهزةِ اتّصالاتٍ أو روبوتاتٍ أو الأتمتة المكتبيّة أو علم الوراثة الحيويّة أو الهندسة الحيويّة، تتحلّى بأهميّةٍ نوعيّةٍ؛ فتزوِّدنا التّكنولوجيا المُتقدّمة بالإثارة والعناوين الرّئيسة، وتخلقُ رؤيةً وقابليّةً لريادة الأعمال والابتكار في المجتمع.

إنَّ استعداد الشّباب المؤهّلِ تأهيلاً عالياً للعمل عند أرباب عملٍ صغار وغير معروفين، بدلاً من العمل في البنوك الكبرى أو الشّركات العالميّةِ لصناعةِ الأدوات الكهربائيّةِ، لَيضرِبَ جذورَه في الطّابع الغامض لـ «التّكنولوجيا المُتقدّمة»، مع أنَّ الغالبيّةَ السّاحقةَ من هؤلاء الشّبابِ تعملُ لصالح أرباب عملٍ مِن أصحاب التّكنولوجيا العاديّة البسيطة.

ومن المُحتملِ أيضاً أنَّ التّكنولوجيا المُتقدّمة حفّزتْ التحوّل المذهل لسوق رأس المال الأميركي من الغياب شبه الكامل لرأس المال المُغامر[5]، في منتصف السّتينات، إلى نوعٍ من الفائض، في منتصف الثمانينات؛ هكذا، تمثِّل التّكنولوجيا المُتقدّمة ما يسمّيه أهل المنطق عقلَ المعرفة «ratio cognoscendi»، وهو السبب وراء معرفتنا الظاهرة وفهمها بدلاً من تفسير منشئها وسبب وجودها.

من الناحية الكمّيّة ما تزال التّكنولوجيا المُتقدّمة، -كما أسلفت- صغيرةً جداً، ولا تمثّل أكثر من ثُمن الوظائف الجديدة، ولن تزيد مساهمتها كثيراً في المستقبل القريب. فمن الآن وحتى عام 2000، لن تتجاوز الوظائف في شركات التّكنولوجيا المُتقدّمة، -على الأرجح- سُدس الوظائف المُتوقّع استحداثها في الاقتصاد الأميركيّ، في الواقع، إذا كانت التّكنولوجيا المُتقدّمة، كما يعتقد معظم النّاس، تُمثِّل القطاع الرّياديّ في الاقتصاد الأميركي، فسنواجه حقاً فترة «نموّ صِفريّ» وركودٍ طويلِ الأمد في قاع «موجة كوندراتيف».

لقد أُعدِمَ الاقتصادي السوفييتي، "نيكولاي كوندراتيف" بناءً على أوامر ستالين في أواسط الثلاثينات؛ لأنّ نموذجه الاقتصادي القياسي تنبأ، مثلما اتضح لاحقاً، بأنَّ التنظيم الزراعي الجماعي في روسيا سيسفر عن انخفاضٍ حاد في الإنتاج الزراعي.

استندت «دورة كوندراتيف الخمسينية» على الديناميات الكامنة في التّكنولوجيا؛ فكلّ خمسين عاماً، -حسبما أكّد كوندراتيف- تصل موجةٌ تكنولوجيّةٌ طويلةٌ إلى ذروتها، وعلى مدار العشرين عاماً الأخيرة من هذه الدّورة، يبدو أنَّ الصناعات المزدهرة للتّقدّمِ التّكنولوجيّ الأخير تبلي بلاءً حسناً. لكنْ ما يبدو أرباحاً قياسية ليس في الحقيقة سوى سَدادٍ لرأسمالٍ لم تَعُد تحتاج إليه الصّناعات التي توقفت عن النموّ. لا يستمرُّ هذا الوضع أكثر من عشرين عاماً، بعدها تقع الأزمة فجأةً، يُدلِّلُ عليها عادةً ضربٌ من الذعر، تتبعها بعد ذلك عشرون عاماً من الرّكودِ، لا تقدِر خلالها التّكنولوجيا النّاشئة على توليد ما يكفي من الوظائف لجعل الاقتصاد نفسه ينمو مجدداً، ولا يقدر أي شخصٍ، ولا حتى الحكومات، على فعل أي شيءٍ حيال ذلك[6].

إنَّ الصناعات التي غذَّت التّوسّع الاقتصادي بعد الحرب العالمية الثانية؛ صناعات السيارات والصّلب والمَطّاط والأجهزة الكهربائيّة والأجهزة الإلكترونيّة والهاتف والنفط[7]، تتفقُ تماماً مع دورة كوندراتيف؛ فمن الناحية التكنولوجيّة، ترجع جميعها إلى الربع الرابع من القرن التاسع عشر أو، على الأقل، إلى ما قبل الحرب العالمية الأولى، ولم يحدث في أيٍ منها تقدُّمٌ كبيرٌ منذ العشرينات، سواء في التكنولوجيا أو مفاهيم الأعمال.

مع بداية النموّ الاقتصادي بعد الحرب العالمية الثانية، كانت جميعها صناعاتٍ ناضجة تماماً؛ فكان بمقدورها التّوسّع وإيجاد وظائف باستثماراتٍ رأسماليّةٍ جديدةٍ قليلةٍ نسبياً، ما يفسّرُ سبب قدرتها على دفع أجورٍ مرتفعةٍ ومزايا للعمّال، وفي الوقت نفسه، إظهارُ أرباحٍ قياسيّةٍ.

لكنَّ مؤشّرات الصّحة السّليمة هذه، كما تنبأ كوندراتيف، كانت خادعةً مثل استدارةِ وجنةِ مُصابٍ بالسّلّ؛ فقد كانت الصّناعات تتآكل من الدّاخل، لم تُبدِ ركوداً أو تتراجع ببطء، إنَّما انهارت بمجرّدِ أن سدَّدت لها «صدمات النّفطِ» أولى اللّكمات في 1973 و1979؛ ففي غضونِ بضعةِ أعوامٍ انتقلت من تحقيقِ الأرباحِ القياسيّةِ إلى شبهِ الإفلاس. وسرعان ما اتّضح أنَّها لن تقدر، لمدة طويلة من الزمن، على العودة إلى مستوياتها التّوظيفيّةِ السّابقة، هذا إنْ عادَتْ أصلاً.

بدورها، اتفقت صناعات التّكنولوجيا المُتقدّمة مع نظرية كوندراتيف؛ فكما تنبأ كوندراتيف، لم تتمكّن هذه الصناعات، إلى الآن، من توليد وظائف تزيد عمّا تخسره الصناعات القديمة؛ فجميع التّوقّعات تشير إلى أنَّها لن تفعل الكثير لأعوامٍ طويلةٍ مُقبلةٍ، على الأقل، لبقيّةِ القرن. فرغمَ النّموّ الهائل لأجهزةِ الكمبيوتر، على سبيل المثال، فإنَّ مُعالجةَ البياناتِ ومُعالجة المعلوماتِ في جميعِ مراحلها (تصميمُ وهندسةُ كلٍّ من الأجهزةِ والبرمجيّاتِ والإنتاج والمَبيعاتِ والخدمات) لا يُتوقَّعُ لها أنْ تضيفَ من الوظائفِ للاقتصاد الأميركيّ في أواخر الثّمانينات وأوائل التّسعينات ما يزيدُ عمَّا ستفقده صناعات الصُّلب والسّيارات.

بَيْد أنَّ نظريّة كوندراتيف فشلتْ تماماً في تفسير أربعين مليون وظيفةٍ أوجدَها الاقتصاد الأميركي بالفعل، لكنْ لا ريبَ في أنَّ أوروبا الغربية كانت تسير وفق السيناريو الكوندراتيفيّ إلى الآن، أمّا الولايات المتحدة، وربما اليابان، فلا؛ فثمّة شيء ما في الولايات المتحدة يعوّض «موجة كوندراتيف الطويلة في التّكنولوجيا»، لقد حدث بالفعل شيءٌ ما لا يتّفقُ مع نظريّة الرّكود طويلِ الأمد.

كما أنَّه مِن غيرِ الوارد على الإطلاق أنَّنا قمنا ببساطة بإرجاءِ دورةِ كوندراتيف؛ لأنَّه في العشرين عاماً المقبلة ستكونُ الحاجة إلى توفيرِ وظائِفَ جديدة في الاقتصاد الأميركي أقل بكثيرٍ ممّا كانت عليه في العشرين عاماً الماضية، وبالتّالي سيعتمد النموّ الاقتصاديّ، بدرجةٍ أقلّ، على خلقِ فرص العمل.

سيكون عدد الوافدين الجُدد إلى قوّةِ العمل الأميركيّة أقل بمقدار الثلث لبقية القرن، فعلياً لغاية عام 2010، عما كان عليه في الأعوام التي بلغ فيها أطفال «طفرة المواليد» سن الرشد؛ أي من عام 1965 إلى عام 1980 أو نحو ذلك؛ فمنذ فترة «تراجع المواليد» في 1960-1961، كانت أفواج المواليد أقل بنسبة 30% مما كانت عليه خلال أعوام «طفرة المواليد»، ومع تساوي نسبة مشاركة القوى العاملة النّسائيّة تحت سنّ الخمسين لنسبة مُشاركة الرّجالِ، فإنَّ الزّيادة في عدد النّساء

المتاحات لشَغْل الوظائف مدفوعة الأجر ستقتصر من الآن فصاعداً على النّموّ الطّبيعيّ؛ ما يعني أنَّها ستنخفض أيضاً بنحو 30%.

بالنسبة إلى مستقبل الصّناعات «الثّقيلة» التّقليديّة، يجب الأخذ بنظرية كوندراتيف باعتبارها فرضيةً رصينةً؛ إنْ لم تكن أَوْجَه التّفسيرات المُتاحة، وبقدرِ ما تعجز صناعات التّكنولوجيا المُتقدّمة الجديدة عن تعويض ركودِ الصّناعات المُزدهرةِ بالأمس، فإنَّ نظرية كوندراتيف تستحقُّ مرّةً أُخرى أنْ تؤخَذ على محمل الجِد.

على الرّغم من الأهميّةِ النّوعيّةِ الهائلةِ لصناعات التّكنولوجيا المُتقدّمة بصفتها صانعة رؤية وريادة، فإنَّها مِن النّاحيةِ الكمّيّة تُمثّلُ الغد وليس اليوم، لا سيّما بصفتها خالقةً للوظائف؛ إنَّها صانعة المستقبل وليست صانعةَ الحاضر.

لكنْ إذا أخذنا هذه النظريّة مأخذ نظريّة عن الاقتصاد الأميركي لتفسير سلوكه والتّنبّؤ بتوجّهاتهِ، يمكننا عندئذٍ القول إنَّها خاطئةٌ وباطلةٌ؛ إذْ يتعذّر تفسير الأربعين مليون وظيفة جديدة في الاقتصاد الأميركي إبان «الركود الكوندراتيفيّ طويل الأمد» بالإحالة على نظريّة كوندراتيف.

لا أقصد القول إنَّه ما من مشكلات اقتصاديّة أو أخطار؛ بل العكس تماماً؛ إذْ إنَّ تحولاً عميقاً في الأسس التكنولوجيّة للاقتصاد، كالذي نشهده في الربع الأخير من القرن العشرين، يمثّل مشكلاتٍ هائلةً اقتصاديّةً واجتماعيّةً وسياسيّةً، كما أنَّنا في أتون أزمةٍ سياسيّةٍ كُبرى؛ أزمة ذلك النجاح العظيم لدولة الرفاه، مع ما يصاحبه من خطر العجز التّضخُّميّ المُرتفع وغير المُنضَبط والخارج عن السّيطرةِ على ما يبدو.

وبالطّبع يوجد مِن الخطر ما يكفي في الاقتصاد العالميّ؛ حيث عَلِقَت الدول الماضية في التصنيع بخطوات سريعة، كالبرازيل أو المكسيك، بين الإقلاع الاقتصادي السّريع والتّحطم الكارثيّ، لتفتح الباب أمام كساد عالمي طويل على غرار كساد 1930.

ثم لدينا الشبح المخيف لسباق التسلّح الجامح، بَيْد أنَّ واحداً من المخاوف الماثلة هذه الأيام؛ أعني الخوف من ركودٍ كوندراتيفيّ، يمكن القول عنه إنَّه ليس سوى نسجٍ من الخيال ولا يمتّ إلى الواقع بصلةٍ في حالة الولايات المتّحدة؛ إذْ لدينا اقتصاد رياديّ جديد.

ما يزال من السابق لأوانه القول إذا كان الاقتصاد الرياديّ سيظل في المقام الأول ظاهرةً أمريكية، أم سيظهر في البلدان الصناعية المتقدمة الأخرى؛ ففي اليابان ثمَّة سبب وجيه للاعتقاد بأنَّه في طور الظهور، وإنْ بشكله الياباني، أما في أوروبا الغربية، فما من أحد يستطيع الجزم بأنَّ مثل هذا التحوّل إلى الاقتصاد الرياديّ سيحدث فيها.

من الناحية السكّانية، تتأخر أوروبا الغربية عن أميركا بحوالي عشرة إلى خمسة عشر عاماً: أتت «طفرة المواليد» و«تراجع المواليد» في وقت لاحق في أوروبا مقارنةً بالولايات المتحدة. بالمثل، بدأت زيادة الأعوام الدراسية في أوروبا الغربية بعد حوالي عشرة أعوام من بدئها في الولايات المتحدة أو اليابان، فقد بدأتْ لتوّها في بريطانيا العظمى. إذا كانت التركيبة السكّانية عاملاً في ظهور الاقتصاد الرياديّ في الولايات المتحدة، وهي كذلك، فقد نرى تطوراً مماثلاً في أوروبا بحلول عام 1990 أو 1995. لكنَّ كل هذا مجرد تكهنات؛ إذ ما يزال الاقتصاد الرياديّ إلى اليوم ظاهرةً أميركيّة بحتة.

-3-

من أين أتت الوظائف الجديدة؟ الجواب من كل حَدبٍ وصَوْب، أو بعبارة أخرى من مصادر عدّة.

منذ عام 1982، دأبت مجلة «.Inc» الصّادرة في بوسطن على نشر قائمة سنوية عن الشركات المئة الأسرع نمواً بين شركات المساهمة العامّة الأميركيّةِ التي يزيد عمرها عن خمسة أعوام ويقل عن خمسة عشر عاماً.

اتّسمت هذه القائمة؛ بسبب اقتصارها على الشركات المساهمة العامة، بتحيزٍ كبير إلى شركات التكنولوجيا المتقدمة؛ فهذه الشركات تتمتع بوصولٍ سهلٍ إلى شركات التّأمين وأسواق المال وتتداول أسهمها بإحدى البورصات أو خارج البورصة؛ إذْ تُعَدُّ هذه الشركات الموضة الرائجة. أمّا القاعدة العامة في المشروعات الجديدة الأخرى فإنَّها لا تُطرح على الاكتتاب العام إلا بعد أعوامٍ طويلةٍ من التمرّس وإظهار أرباحٍ كبيرةٍ على مدار أكثر من خمسة أعوام. ومع ذلك، لم تغطِّ شركات التكنولوجيا المتقدمة سوى ربع قائمة «Inc. 100»، والباقي سيطرت عليه الشركات «غير التكنولوجيّة» عاماً بعد عام.

على سبيل المثال، ضمّت القائمة عام 1982 خمس سلاسل مطاعم ومُصَنِّعِي ملابس نسائيّةٍ وعشرين من مُقدِّمي الرّعاية الصّحيّةِ، مُقابل عشرين إلى ثلاثين شركة تكنولوجيا مُتقدّمة فحسب. وفي الوقت الذي كانت فيه الصّحف في مقالاتها تتباكى بفعل «الإحجام عن التّصنيع في أميركا»، كان نصف الشّركات الواردة في قائمة «Inc. 100» شركات صناعيّة، وثلثها لا غير شركات خدمية.

ورغم الإعلان في عام 1982 أنَّ منطقة "حزام الصّقيع"[8] في طور الاحتضار، لتغدو منطقة الحزام المُشمِس منطقة النّمو الوحيدة المُمكنة، لم تستأثر الشّركات الواقعة في منطقة الحزام المُشمس إلا بثلث القائمة في ذلك العام؛ فقد ضمّت نيويورك العديد من هذه الشركات المُساهمة العامّة السّريعة النّموّ والشّابّة بقَدْر ما فعلت كاليفورنيا أو تكساس. كذلك احتضنت جزءاً منها بنسلفانيا ونيوجيرسي وماساتشوستس، المفترض أنَّها في طور الاحتضار، إنْ لم تكن قد احتضرتْ، بقَدْر ما ضمّت من هذه الشركات كل من كاليفورنيا أو تكساس أو نيويورك. أما ولاية مينيسوتا المُثلِجة فقد ضمّت سبع شركات؛ تكشف قائمة «Inc. 100» لعامَي 1983 و1984 عن توزِّعٍ مماثل من حيث الصناعة والجغرافيا على السواء.

في عام 1983، احتلت شركة مقاولات في منطقة باسيفيك نورث ويست (في عام يفترض فيه أنَّ أعمال البناء عند أقل مستوياتها) ومصنع في كاليفورنيا لصناعة الأجهزة الرّياضيّة المنزليّة المركزين الأوّل والثّاني في قائمة «Inc. 500»، وهذه قائمة تضم 500 شركة خاصّة حديثة العهد من أسرع الشّركات نموّاً.

الحال أنَّ أيَ استقصاءٍ على صعيد أصحاب رؤوس الأموال المغامرة سيكشف عن نمط مماثل. وفي الواقع، لا تسجل شركات التكنولوجيا المتقدمة في العادة حضوراً بارزاً في محافظهم الاستثمارية؛ فمحفظة أحد أنجح أصحاب رؤوس الأموال المغامرة تشتمل على مُنتجٍ جديد لبرامج الكمبيوتر ومشروع جديد في التّكنولوجيا الطّبيّة وغيرها؛ لكنَّ الاستثمار الأربح في هذه المحفظة تستأثر به سلسلة صالوناتِ حلاقةٍ عاديّةٍ وبسيطةٍ من النّاحيةِ التّكنولوجيّة، وكانت هذه السلسلة الأسرع نموّاً من حيث العوائد والرّبحيّة طوال عامي 1981-1983. ويأتي بعدها في التّرتيب، من حيث نموّ المبيعاتِ والرّبحيّةِ، سلسلةُ عيادات أسنان، تليها شركة لتصنيع الأدوات اليدوية وشركة تمويلٍ تؤجّرُ الآلات للشّركات الصّغيرة.

ومن بين الشركات التي أعرفها شخصياً، فإنَّ الشركة التي أوجَدَت معظم الوظائف خلال 1979-1984، وحققت أسرع نموٍ من حيث العوائد والأرباح، كانت شركة خدماتٍ مالية؛ في غضون خمسة أعوام، أوجدت هذه الشركة وحدها ألفيّ وظيفةٍ جديدةٍ؛ معظمها بأجرٍ جيدٍ جداً، ورغم كونها عضواً في بورصة نيويورك، فإنَّ ثُمن أعمالها، فحسب، ينحصر في الأسهم، والباقي في المعاشات، والسندات المعفاة من الضّرائب، وصناديق سوق النّقدِ والصّناديق المُشتركةُ، وشهادات التّمويلِ العقاري، وشراكات التهرّب الضّريبيّ، ومجموعةٌ كبيرةٌ من الاستثمارات المُماثلة تعود ملكيّتها لمَن تسمّيهم الشّركة «المستثمر الذّكيّ». ويُقصَد به المستثمرُ الميسورُ الحالِ؛ لكنَّه ليس محترفاً ثرياً، أو رجل أعمالٍ صغير، أو مزارعاً في البلدات الصّغيرةِ أو الضّواحي، وهذا المستثمر يربح أكثر مما يُنفِقُ، ومن ثَمّ يبحث عن أماكن لوضع مُدّخراته؛ لكنَّه يملك من الواقعية ما يكفي حتى لا تراوده أحلام الثراء عبر الاستثمار.

لقد قُيِّضَ لي الوقوف على مصدر معلوماتٍ مُطَّلعٍ بشأن قطاعاتِ النّموّ الأميركيّ وجدْتُه في دراسةٍ طالت مئة شركةٍ «متوسّطةٍ» مِن الشّركاتِ الأسرعِ نموّاً؛ أي الشّركات التي تتراوح عائداتها بين 25 مليون ومليار دولار. وقد أجرى تلك الدراسة شريكا شركة «ماكنزي للاستشارات»[9] بين عامَي 1981 و1983 لصالح مؤتمر الأعمال الأميركي.

نمت مبيعات وأرباح هذه الشركات «المتوسطة» بمعدل فاق معدل الشركات المدرجة في مؤشر الفورتشن 500 بثلاثة أضعاف. لقد كانت شركات "الفورتشن 500" تخسر وظائف باطِّراد منذ 1970، في حين أضافت الشركات «المتوسطة» وظائفَ بين عامَي 1970 و1983 بمعدل ثلاثة أضعاف معدل نمو الوظائف في الاقتصاد الأميركي برمّته؛ بل إنَّها زادت معدل توظيفها بمقدار 1% في عامي الركود في 1981-1982 حين تقلّصت الوظائف بنحو 2% في الصناعة الأميركية.

تُغطّي هذه الشّركات مُختلف القطاعات الاقتصاديّة؛ توجد بينها، بالطّبعِ، شركاتُ تكنولوجيا مُتقدّمة، كما توجد شركات خدماتٍ ماليّة -شركة «دونالدسون ولوفكِن وجِنرِت» للاستثمار والسمسرة مثلاً. ومن بين أفضل الشّركات أداءً في المجموعةِ شركةٌ تصنعُ وتبيع أثاثَ غرف المعيشةِ، وأُخرى تصنعُ وتسوِّق الدوناتس، وشركةٌ ثالثةٌ تصنعُ الأواني الخزفيّة، وأخرى رابعة تصنع أدوات الكتابة، وخامسة تصنع الطلاء المنزلي، وسادسة توسّعت من طباعة الصحف المحلية ونشرها إلى خدمات التسويق الاستهلاكي، وسابعة تُنتِجُ مواد الغَزْل لصناعة النسيج، وهكذا دواليك.

وبما أنَّ «الجميع يعلم» أنَّ النمو في الاقتصاد الأميركي يقتصر على الخدمات، فإنَّ أكثر من نصف هذه الشركات «المتوسطة» يعمل في التصنيع.

أزيدكم من الشعر بَيتاً؛ إنَّ القطاع النامي في الاقتصاد الأميركي خلال العشرة إلى خمسة عشر عاماً الماضية، رغم كونه غير حكومي بأسره، فقد ضمَّ عدداً كبيراً ومتزايداً من مشروعاتٍ لا تُعَد في الأحوال العادية أعمالاً تجارية، مع أنَّ عدداً غير قليلٍ منها يُنظَّم على هيئة شركاتٍ هادفة للربح، وأبرزها بالطبع المشروعات العاملة في مجال الرعاية الصحية؛ يعاني مجتمع المستشفيات الأميركي من مشكلاتٍ عويصة هذه الأيام، غير أنَّ ثمة سلاسل مستشفيات سريعة النمو والازدهار، سواء منها «الهادف للربح» أو «غير الهادف للربح» (وهذه الأخيرة في ازدياد). والأسرع نمواً هي المَرافق الصّحيّة «المستقلة»؛ كَدور رعاية الحالات الميؤوس منها والمختبرات الطبيّة والتّحليليّة ومراكز الجراحة ودورِ الأمومة وعيادات الطب النّفسيّ «الخارجيّة» ومراكز تشخيص أمراض الشيخوخة وعلاجها.

تتقلّص أعداد المدارس العامة في كل منطقة أميركية تقريباً، ولكن على الرغم من الانخفاض في إجماليّ أعداد الأطفال في سنّ الدراسة؛ بسبب «تراجع المواليد» في الستينات، ينتشرُ نوعٌ جديدٌ من المدارس الخاصة غير الهادفة للربح. في مدينة كاليفورنيا الصغيرة حيث أعيش، نَمَت جمعية تعاونية لمُجالسَةِ الأطفال، أسَّسَتْها بضع أمهات حوالي عام 1980 لمجالسة أطفالهنّ، لتتحوّل بحلول عام 1984 إلى مدرسةٍ يرتادها مائتا طالب حتى الصف الرابع. وأسست معمدانيةُ محلية مدرسةً «مسيحية» قبل بضعة أعوام بعدما استحوذت من مجلس مدينة كليرمونت على مدرسةٍ ثانوية بُنيَت قبل خمسة عشر عاماً وتُركَت فارغة؛ بسبب نقص أعداد الطلاب في الأعوام الخمسة الماضية.

كما أنَّ التعليم المستمر في جميع أشكاله يزدهر، سواء في شكل برامج الإدارة التنفيذيّة للمديرين ممّن هم في منتصف حياتهم المهنيّة، أو الدورات التنشيطيّة للأطبّاء والمهندسين والمحامين وأخصائيّي العلاج الطبيعي؛ بل إنَّ هذه المهن لم تعانِ سوى من تراجعٍ وجيز في فترة الركود الحاد عامَي 1982 و1983.

من المجالات الأخرى لريادة الأعمال، مجالٌ بالغ الأهميّة، هو «القطاع الرابع» الناشئ للشراكات بين للقطّاعين؛ العام والخاص، وفيه تحدِّد الوحدات الحكوميّة، سواء المحلية أو في الولاية، معاييرَ الأداء وتقدِّم الأموال، وبعدها تتعاقد على تشغيل خدمة ما، الوقاية من الحرائق أو جمع القمامة أو

النقل بالحافلات، مع شركة خاصة على أساس المناقصات التنافسية، وبالتالي ضمان خدمةٍ أفضل وكلفةٍ أقلّ بكثير.

كانت مدينة لينكولن في ولاية نيبراسكا رائدةً في هذا المجال منذ انتخاب هيلين بوسالِس رئيسةً لبلدية المدينة أوّل مرة في 1975 (مدينة لينكولن نفسها التي منها وضعنا الشعبويون ووليام جيننغز بريان قبل مئة عام على أول طريق مِلكية البلديات للخدمات العامّة. كما تُنفَّذ أعمالٌ رائدةٌ في هذا المجال في تكساس، مثل مدينتَي سان أنطونيو وهيوستن)، وخاصةً في مينيابوليس في معهد هوبرت همفري التابع لجامعة مينيسوتا.

وتبني شركة «كونترول داتا كوربوريشن»، شركةٌ رائدة في تصنيع أجهزة الكمبيوتر في مينيابوليس، شراكاتٍ بين القطاع العام والخاص في مجال التعليم وحتى في مجال إدارة وإعادة تأهيل السجناء.

ولئن كان ثمَّة إجراء واحد يمكنه إنقاذ خدمة البريد على المدى الطويل (لأنَّ ثمة سقفٌ لاستعداد الناس لدفع إعانات أكبر وأسعار متزايدة لقاءَ خدمةٍ تتراجع باستمرار)، فقد يكون التعاقد الخارجيّ على خدماتها من الدرجة الأولى (أو على مَا سيتبقى منها بعد عشرة أعوام) مع «القطاع الرابع» عن طريق المناقصات التنافسية.

-4-

هل ثمّة شيءٌ مُشتركٌ بينَ الشّركاتِ النّاميةِ هذه بخلاف النّموّ وتحدّي ركود كوندراتيف؟ في الواقع، جميعها يُمثِّلُ «تكنولوجيا جديدة»، وجميعها توظيفات جديدة للمعرفة في العمل البشري، وهذا في نهاية المطاف تعريفُ التكنولوجيا، لكنَّ «التكنولوجيا» لا تقتصر على كونها الأجهزة الإلكترونية أو التركيبات الوراثية أو المواد الجديدة. وهذه «التكنولوجيا الجديدة» تدعى الإدارةُ الرياديّة؛ فبمجرد إدراك هذا الأمر، يغدو بمقدورنا تفسير النموّ المذهل في الوظائف في الاقتصاد الأميركي خلال العشرين عاماً الماضية، لا سيّما آخر عشرة أعوام؛ بل يمكننا، أيضاً، التوفيق بين تلك الظاهرة ونظرية كوندراتيف. تشهد الولايات المتحدة، واليابان إلى حدٍ ما، ما يمكن تسميته «دورة كوندراتيفيّة غير نمطية».

منذ أتى جوزيف شومبيتر على ذكرها أول مرة في عام 1939، عرفنا أنَّ ما حدث فعلياً في الولايات المتحدة وألمانيا في الخمسين عاماً بين 1873 والحرب العالمية الأولى لا تنطبق عليه دورة كوندراتيف؛ لقد بدأتْ أول دورة كوندراتيفيّة مع طفرة السكك الحديدية ووصلت إلى خاتمتها مع انهيار بورصة فيينا في 1873، وهو الانهيار الذي أسفر عن انهيار البورصات في جميع أنحاء العالم وفتح الباب أمام كسادٍ حادٍّ؛ حينها دخلت بريطانيا العظمى وفرنسا فترةً طويلةً من الرّكودِ الصّناعيّ لم تستطع خلالها صناعات التّكنولوجيا الجديدة (صناعة الصّلب والموادّ الكيماويّة والأجهزة الكهربائيّة وأخيراً السّيارات) خلق ما يكفي من الوظائف لتعويض الرّكودِ في الصّناعات القديمةِ مثل؛ بناءِ السّكك الحديديّةِ واستخراج الفحم والصّناعات النّسيجيّةِ.

لكنَّ هذا لم يحدث في الولايات المتحدة أو ألمانيا، أو في النمسا، مثلاً، رغم التأثير الصّادم لانهيار سوق الأوراق المالية في فيينا الذي لم تتعافَ منه السياسة النمساوية تماماً؛ فقد تعرّضت هذه البلدان لصدمة شديدة في البداية. وبعد خمسة أعوام، خرجت من الركود وعادت إلى النموّ بسرعة. من حيث «التكنولوجيا»، لم تختلف هذه الدول عن بريطانيا أو فرنسا الراكدتين. وما من تفسير لسلوكهما الاقتصادي المختلف سوى تفسيرٍ وحيد: ريادة الأعمال؛ ففي ألمانيا، على سبيل المثال، كان أهمُّ حدث اقتصاديّ في الأعوام بين 1870 و1914 تأسيس البنوك الشاملة. كان أولها «دويتشه بنك» وقد أسسه جورج سيمِنس في عام 1870 [10] بمهمةٍ محددة تتمثل في العثور على رواد الأعمال وتمويلهم وفرض إدارة مُنَظَّمَةٍ ومنضبطةٍ عليهم. وفي التاريخ الاقتصاديّ للولايات المتحدة، أدى روّاد الأعمال المصرفيون مثل جي بي مورغان دوراً مماثلاً.

يبدو أنَّ شيئاً مماثلاً اليوم يحدث في الولايات المتحدة، وفي اليابان إلى حدٍ ما.

في الواقع، يُعَدُّ قطاع التّكنولوجيا المُتقدّمة القطاع الوحيد الذي ليس جزءاً من هذه «التّكنولوجيا» الجديدة؛ أي «الإدارة الرياديّة»؛ إذْ ما يزال رياديّو التّكنولوجيا المُتقدّمة، في وادي السيليكون، يعملون على طريقةِ القرن التّاسع عشر، وما يزالون يؤمنون بمقولة بنيامين فرانكلين: «إذا اخترعت مصيدةَ فِئرانٍ أفضل، سيشقّ العالم طريقهُ إليك». ولم يخطر على بال هؤلاء أنْ يسألوا ما الذي يجعل مصيدة الفئران «أفضل» أو لصالح مَن؟

توجد بالطّبع استثناءاتٌ عديدةٌ، تمثّلها شركات التّكنولوجيا المُتقدّمة التي تعرف جيداً كيف تُديرُ بعقليةٍ رياديّة وابتكاريّةٍ. لكنْ وُجِدتْ، أيضاً، استثناءات في القرن التاسع عشر. كان أحدها الألماني فيرنر سيمِنس مؤسّس وباني الشركة التي ما تزال تحمل اسمه.

كذلك كان الأميركي جورج ويستنغهاوس، ذاك المخترع العظيم والمؤسِّس العظيم للشركات، وهو الذي خلَّفَ وراءه شركتين ما تزالان تحملان اسمه؛ إحداهما رائدة في مجال النقل، والأخرى قطبٌ رئيس في صناعة الأجهزة الكهربائية.

لكن عند رائد الأعمال في مجال «التكنولوجيا المتقدمة»، ما يزال المثال والقدوة من طينة توماس إديسون. لقد حوَّل إديسون، المُخترع الأنجح في القرن التاسع عشر، الاختراع إلى تخصصٍ نسمّيه اليوم؛ البحث، لكنَّ طموحه الحقيقيّ كان أنْ يصبح من أصحاب المال والأعمال. بَيْد أنَّه أساء إدارة ما أطلقه من منشآتٍ تجاريّةٍ لدرجةٍ حتَّمَت إبعاده عنها لإنقاذها، وعلى هذا النّحو ما يزال الكثير من شركات التكنولوجيا المُتقدّمة، إنْ لم يكن معظمها، تُدار، أو بعبارةٍ أدقّ تُساءُ إدارتها، بطريقةِ إديسون.

وهذا يفسر، أولاً، لماذا تتّبعُ صناعات التّكنولوجيا المُتقدّمة النّمطَ التّقليديّ المُتمثّل في الانتقال من الحماسة إلى التوسُّع السّريع ثم هزةٌ مُفاجئةٌ فانهيارٌ؛ أي نمط «من مُعدَم إلى مُتنَعِّم فمُعدَمٍ مرّةً أُخرى» في غضونِ خمسة أعوامٍ. وما يزال معظم مرتاديّ وادي السيليكون، ومعظم شركات التّكنولوجيا البيولوجيّة الجديدة أيضاً، مخترعين أكثر من كونهم مبتكرين، وما يزالون مضاربين أكثر من كونهم رائدي أعمال. وربما هذا، أيضاً، يفسر سبب توافق التكنولوجيا المتقدمة، حتى الآن، مع تنبؤات نظرية كوندراتيف ولا تولِّدُ وظائف كافية لجعل الاقتصاد بأكمله ينمو مرة أخرى.

بَيْد أنَّ «التكنولوجيا البسيطة» لريادة الأعمال المنهجية والهادفة والمُنَظَّمة تفعلُ ذلك.

-5-

من بين الاقتصاديّين المعاصرين الكبار، وحدَه جوزيف شومبيتر اهتم برائد الأعمال وتأثيره في الاقتصاد؛ فكلّ اقتصاديّ يعلمُ أنَّ رائد الأعمال مهم وصاحب تأثير؛ لكنَّ ريادة الأعمال، عند الاقتصاديّين، تُمثِّل حدثاً «ما وراء اقتصادي»؛ أي إنَّها شيء يؤثِّر بعمق في الاقتصاد ويشكِّله فعلياً من دون أنْ يكون جزءاً منه. وينطبق الأمر نفسه، عند الاقتصاديين، على التكنولوجيا؛ بعبارة أخرى، لا يملك الاقتصاديُّ أيَ سبب لظهور ريادة الأعمال، كما حدث في القرن التاسع عشر، وكما يبدو أنَّه يحدث اليوم، ولا سبب اقتصارها على بلدٍ واحد أو ثقافةٍ واحدة. في الواقع، قد لا تكون

الأحداث المفسِّرة لفعالية ريادة الأعمال أحداثاً اقتصاديّةً بحدِّ ذاتها؛ فمن المحتمل أنْ تكمن الأسباب في التغيُّرات في القيم والتصورات والمواقف، وربما التغيُّرات في التركيبة السكّانيَّةِ أو في المؤسّسات (مثل إنشاء البنوك الرياديّة في ألمانيا والولايات المتحدة حوالي عام 1870)، أو ربما تغيُّرات في التعليم.

من المؤكد أنَّ شيئاً ما قد حدث للشباب الأميركي، ولأعدادٍ غفيرةٍ منه إلى حدٍّ ما، لمواقفه وقيمه وطموحاته في العشرين إلى الخمسة والعشرين عاماً الماضية. ومن الواضح أنَّ هذا الشيء ليس بأيِّ حال من الأحوال ما كان ليتوقعه مَن ينظر إلى الشباب الأميركي في أواخر الستينات.

كيف لنا، مثلاً، أنْ نفسّرَ الظهور المفاجئ لأعدادٍ غفيرةٍ من النّاسِ على استعداد للعمل بكلِّ قوّةٍ وحماسةٍ لأعوامٍ طويلةٍ وركوب المخاطر العالية بدلاً من الرّكون إلى أمان المؤسسات الكبيرة؟ أين طالبوّ اللّذة؟ أين طالبوّ المكانة؟ أين جماعة الـ«أنا أيضاً»؟ أين المستكينون؟ وفي المقابل، أين كلّ الشباب الذين كانوا، كما قيل لنا على مدار خمسة عشر عاماً، يرفضون القيم الماديّة والمال والخيرات والنجاح الدنيويّ، وكانوا سيعيدون إلى أميركا «هدوءها»، إنْ لم يكن «خضرتها» الرعويّة؟ أياً كان التفسير، فإنَّه لا يستقيم وما تنبأ به عرّافو الثلاثين عاماً الماضية للجيل الشاب، سواء ديفيد ريزمان في كتابه «الحشد الوحيد» أو وليام إتش. وايت في كتابه «الإنسان المؤسسيّ»، أو تشارلز ريتش في كتابه «اخضرار أميركا» أو هربرت ماركوزه.

لا ريب في أنَّ ظهور الاقتصاد الرياديّ يشكِّل حدثاً ثقافياً بقدر ما هو حدثٌ نفسيٌّ أو اقتصاديٌّ أو تكنولوجيّ. وبصرف النّظر عن الأسباب، فقد جاءت تأثيراته اقتصاديّةً في المقام الأول.

ومحرك هذا التغيُّر العميق في المواقف والقيم، وقبل هذا وذاك، التغيُّر في السلوك كان «تكنولوجيا»، يُطلَق عليها: الإدارة؛ فما مكَّنَ الاقتصاد الرياديّ من الظهور في أميركا كان التطبيقاتُ الجديدة للإدارة في:

- الشركات الجديدة، سواء تجاريّةً أو غيرها، في وقتٍ كان فيه معظم النّاس، إلى يومنا هذا، يحسَبُ أنَّ الإدارة تُطبَّق على الشركات القائمة فحسب.

- الشركات الصغيرة، في وقتٍ كان فيه معظم الناس على ثقة تامة إلى وقتٍ قريب بأنَّ الإدارة مقصورة على «الكبار».

- الأعمال غير التجارية (الرعاية الصحية والتعليم وسواها)، في وقتٍ تلازمت فيه في أذهان معظم الناس كلمة «الأعمال» مع كلمة «إدارة».

- الأنشطة التي لم تُحسَب قط «شركات»، كالمطاعم المحلية.

- وقبل هذه جميعاً، في الابتكار المنهجيّ للبحث عن، واستكشاف فرص لتلبية حاجات الإنسان واحتياجاته.

إنَّ فنَّ الإدارة بوصفه «معرفةً نافعة» عمره من عمر المجالات المعرفيّة الأخرى الكامنة وراء الصناعات التكنولوجية المُتقدّمةِ، سواء هندسة الإلكترونيّات أو فيزياء الحالات الصّلبةِ أو علم الوراثة أو علم المناعةِ. ترجع بدايات الإدارة إلى حقبة ما قرابة الحرب العالمية الأولى. فقد لاحت تباشيرها في أواسط العشرينات.

لكنَّ الإدارة «معرفةٌ نافعة» كالهندسة أو الطبّ، لذا كان عليها بدايةً أنْ تتطور كممارسة قبل التحول إلى تخصُّصٍ معرفيّ. وبحلول أواخر الثلاثينات، كان في الأرجاء بضعُ منشآتٍ، كان معظمها آنذاك تجارياً، مارست «الإدارة» في الولايات المتحدة: شركة «دوبونت» وأختها غير الشقيقة «جنرال موتورز»، إلى جانب سلسلة متاجر التجزئة الكبيرة «سيرز روبوك». وعلى الجانب الآخر من المحيط الأطلسي، كانت شركة «سيمِنس» في ألمانيا أو سلسلة متاجر «مارك وسبنسر» في بريطانيا العظمى؛ بَيْد أنَّ الإدارة لم تظهر بصفتها تخصصاً معرفيًّا إلا خلال الحرب العالميّة الثانية وبعدها مباشرةً[11].

شهد العالم المُتقدِّمُ بأكمله، ابتداءً من عام 1955 تقريبًا، «ازدهاراً إداريًّا»[12].

فقبل أربعين عاماً، وللمرّة الأولى، قُدِّمَت التكنولوجيا الاجتماعيّة التي نسميها الإدارة لعامة الناس، بمَن فيهم المديرونَ أنفسهم.

ثمَّ سرعان ما صارت تخصصاً معرفيًّا بعدما كانت ممارسةً ارتجاليّةً عند بعض المؤمنين الحقيقيين المتفرقين. وفي هذه الأربعين عامًا، خلَّفَت الإدارة تأثيراً كبيراً يضاهي تأثير أي «اكتشافٍ علميّ» من تلك الفترة، وربما كان أبلغ. ولعلها ليست السّبب الوحيد أو الرئيس في واقع أنَّ المجتمع في كلّ دولة متقدمة قد غدا بعد الحرب مجتمعَ مؤسّسات، و أنَّ الأغلبية العظمى من الناس في المجتمعات

المتقدّمة -والأغلبيّة الساحقة من المتعلمين- تعمل في المؤسّسات، ومن بين الموظفين بالطبع المديرون أنفسهم الذين يميلون بازدياد ليكونوا «مديرين محترفين»، أي ليكونوا أيدٍ عاملةٍ بدلاً من مالكين. لكن من المؤكَّدِ أنَّنا لولا ظهورها تخصّصاً منهجيّاً ما كنّا لنقدر على تنظيم ما نراه الآن واقعاً اجتماعياً في الدول المتقدمة: مجتمع المؤسّسات و«مجتمع الموظفين».

ما يزال أمامنا الكثير لنتعلَّمه عن الإدارة، وهذا باعتراف الجميع، وقبل كلِّ شيءٍ عن إدارة العامل في مجال المعرفة. لكنَّ الأساسيّات معروفةٌ بدرجةٍ جيّدةٍ ومعقولةٌ اليوم. وبالفعل، ما كان سرُّ الكار قبل أربعين عاماً، حين لم يعِ معظم المديرين التنفيذيين حتى في أكبر الشّركات أنَّهم كانوا يمارسون الإدارة، صار اليوم أمراً معروفاً بين الناس.

على العموم، ظلّت الإدارة إلى وقتٍ قريبٍ محسوبةً على المنشآت التّجاريّةِ وحدها، وعلى «الكبير منها» بالتحديد.

في أوائل السبعينات، حين دعت جمعيّة الإدارة الأمريكيّة رؤساء إدارات المنشآت التجارية الصغيرة إلى «مساق الرؤساء» في الإدارة، رُدَّ لها مرةً بعد مرّةٍ: «الإدارة؟ لست أنا المعنيّ، إنَّها للشركات الكبيرة فحسب»!

أمّا إدارات المستشفيات الأمريكيّة فقد ظلّت، حتى عام 1970 أو 1975، ترفض أيّ شيء يدعى «إدارة». فقد قالوا «نحن رجالُ طبّ، ولسنا رجال أعمال». (تردّدُ الكليّات الجامعيّة الأقوال نفسها، رغم أنَّها تشتكي في الآن ذاته من «سوء إدارة» مؤسساتها). وبالفعل، كان «التقدم» يعني لمدة طويلة، من نهاية الحرب العالميّة الثانية إلى 1970، بناء مؤسساتٍ أكبر.

وقفت أسباب عدة وراء هذا الاتجاه "الخمسة وعشرينيّ" نحو بناء مؤسّسات أكبر في كل المجالات الاجتماعية، من التجارة إلى النقابات والمستشفيات والمدارس والجامعات وهلمّ جرّا. لكنَّ الاعتقاد بأنَّنا نعلم كيف ندير المشروعات الكبيرة ولا نعلم كيف ندير الصغيرة كان بالتأكيد عاملاً رئيساً في هذا الاتجاه؛ فقد كان له، على سبيل المثال، دورٌ كبيرٌ في الاندفاع نحو المدارس الثانوية الموحّدةِ، جادلَ البعض بأنَّ «التعليم يتطلب إدارةً مُحترفةً، وهذا بدوره لا يصلح إلا في الشركات الكبيرة وليس الصغيرة».

خلال الأعوام العشرة أو الخمسة عشر الماضية، عكسنا هذا الاتجاه. في الواقع، لعلّنا الآن نشهد اتجاهاً نحو «نزع الطابع المؤسسي» عن أميركا بدلاً من الاتجاه نحو «الإحجام عن التصنيع فيها». فمنذ ما يقرب من خمسين عاماً؛ أي منذ الثلاثينات، ساد الاعتقاد في الولايات المتحدة وأوروبا الغربيّة أنَّ المستشفى كان أفضل مكان لمَن ليس بصحّةٍ جيّدةٍ، دع عنك مَن يعاني من مرضٍ خطيرٍ.

كان الاعتقاد السّائدُ وسط الأطباء والمرضى على حدّ سواء أنَّه «كلّما وصل المريض إلى المستشفى أبكر، كان ما يحصل عليه من الرعاية أفضل»، وفي الأعوام القليلة الماضية، كنّا نعكس هذا الاتجاه؛ يتزايد اقتناعنا اليوم بأنَّه كلّما طالت مدة إبعاد المريض عن المستشفى وأسرعنا في إخراجه، كان ذلك أفضل. من المؤكد أنَّ هذا الانعكاس لا علاقة له بالرعاية الصحية أو الإدارة، بل هو رد فعل، سواء أكان دائماً أم مؤقتاً، ضد عبادة المركزية و«التخطيط» ونهج الحكومة الذي بدأ في العشرينات والثلاثينات، وبلغ في الولايات المتحدة ذروته مع إدارتَي كينيدي وجونسون في الستينات.

لكن ما كانَ لنا الانغماسُ في «نزع الطابع المؤسسي» هذا عن مجال الرعاية الصحية لو لم نكن قد اكتسبنا الكفاءة والثقة لإدارة المؤسسات الصغيرة و«غير التجارية»؛ أعني مؤسسات الرعاية الصحية.

باختصار، لقد بدأنا نتعلم أنَّ الحاجة إلى الإدارة قد تكون أكبر في المشروعات الصغيرة مقارنةً بالكبيرة، كذا الأمر بالنسبة إلى تأثيرها. في النهاية، في جعبة الإدارة، كما نعلم اليوم، الكثير لتقدمه للشركات الرياديّة الجديدة وكذلك للشركات «الإدارية» القائمة.

إليكَ مثالاً محدداً: لقد انتشرتْ أكشاك الهامبرغر في أنحاء الولايات المتحدة منذ القرن التاسع عشر، وبعد الحرب العالمية الثانية نبتت كالفطر في نواصي شوارع المدن الكبرى، لكنْ في سلسلة متاجر ماكدونالدز، وهي إحدى قصص النجاح في الخمسة وعشرين عاماً الماضية، كانت الإدارة تُطبَّقُ على ما كان وما يزال نشاطاً عائلياً ارتجالياً؛ في البداية، صمّمت ماكدونالدز المنتج النهائي، ثم أعادتْ تصميم عملية التصنيع برمّتها، ومن ثم أعادت تصميم الأدوات، وفي بعض الأحيان اخترعتها؛ حيث تكون كل قطعة لحم وكل شريحة من البصل وكل شطيرة وكل قطعة بطاطا مقلية مطابقة لأختها، وإنتاجها وفق عمليةٍ موقوتة بدقة وآلية بالكامل.

أخيراً، نظرت ماكدونالدز في معنى «القيمة» عند العميل، فعرَّفتها بأنَّها: جودة المنتج وثباته، وسرعة الخدمة، والنظافة التامة، والألفة، ثم وضعت معايير لكل هذه الأمور، وصاغت على أساسها برامج التدريب وربطت بها التعويضات.

جميع هذه الخطوات تمثل إدارة، وإدارة متقدمة نوعاً ما.

إنَّ الإدارة هي التكنولوجيا الجديدة (وليس أي علمٍ معين أو اختراع) التي تحوّل الاقتصاد الأميركي إلى اقتصادٍ رياديٍّ. كما أنَّها على وشك تحويل أميركا إلى مجتمعٍ رياديّ. وفي الواقع، لعل في الولايات المتحدة، والمجتمعات المتقدمة عموماً، فرصاً أكبر للابتكار الاجتماعي في التعليم والرعاية الصحية والعمل الحكومي والسياسة، مقارنةً بما في الأعمال التجارية والاقتصاد. ومرة أخرى، تحتاج ريادة الأعمال في المجتمع إلى تطبيق مفاهيم الإدارة الأساسية وفَنّياتها على المشكلات الجديدة والفرص الجديدة، بل هي في أمسّ الحاجة إلى هذا.

يعني هذا أنَّ الوقت قد حان لنفعل مع ريادة الأعمال والابتكار ما فعلناه أولاً مع الإدارة في العموم قبل نحو ثلاثين عاماً؛ أي أنْ نضع مبادئهما ونطور ممارستهما ونرسيهما تخصصاً معرفياً.

الباب الأول
ممارسة الابتكار

الابتكار أداةُ رائد الأعمال، بها يستغل التغيير بوصفه فرصةً لخلق مشروعٍ مختلف أو خدمة مختلفة. يقبل الابتكار تقديمه تخصصاً معرفياً وتعلمه وممارسته، ويحتاج رائد الأعمال إلى البحث بشكل هادف عن مصادر الابتكار والتغيُّرات وعوارضها المنطوية على فرص الابتكار الناجح، كما يحتاج إلى معرفة مبادئ الابتكار الناجح وتطبيقها.

1

ريادة الأعمال المنهجية

-1-

كتبَ الاقتصادي الفرنسي جان بابتيست ساي في حوالي عام 1800: «يوجّهُ رائد الأعمال المواردَ الاقتصادية من مجالٍ منخفض الإنتاجية والعائد إلى آخر مرتفع الإنتاجية والعائد»، غير أنَّ تعريفه لا يقول لنا مَن يكون «رائد الأعمال» هذا. ومنذ سكَّ ساي هذا المصطلح قبل حوالي مئتي عام، سادت حالة من الالتباس والتخبط حول تعريف «رائد الأعمال» و«ريادة الأعمال».

على سبيل المثال، عُرِّف رائد الأعمال في الولايات المتحدة بأنَّه شخصٌ يبدأ منشأته التجارية الصغيرة. الحق أنَّ مساقات «ريادة الأعمال» المنتشرة مؤخراً في كليات إدارة الأعمال الأميركية ليست إلا الابن الشرعي لمساق بدء المشروعات التجارية الصغيرة الخاصة التي كانت تُدَرَّس قبل ثلاثين عاماً، وفي العديد من الحالات لا تختلف عنها كثيراً.

لكنْ ليست كلّ منشأةٍ تجارية صغيرة جديدة رياديّة أو تُمثِّل ريادة الأعمال.

لا ريبَ أنَّ المخاطرة موجودة في إقدامِ زوجين على افتتاح متجرٍ لبيع المعلبات أو مطعمٍ مكسيكي آخر في الضواحي الأميركية. لكنْ أيجعلهما هذا روّاد أعمال؟ فما يفعلانه سبق أنْ فعله آخرون مرّات عدة. إنَّهما يراهنان على الشعبية المتزايدة لتناول الطعام بالخارج في منطقتهما، لكنّهما لا يخلقان طريقة جديدة لإشباع الحاجات ولا طلباً استهلاكياً جديداً. من هذا المنظور، فهما ليسا روّاد أعمال، رغم أنَّ مشروعهما جديد.

بيد أنَّ ماكدونالدز تمثِّلُ ريادة أعمال. صحيح أنَّها لم تخترع جديداً، فمنتجها النهائي ينتجه منذ أعوام أي مطعم أميركي جيد. بيد أنَّ ماكدونالدز بتطبيقها مفاهيم الإدارة وتقنياتها (بطرحها سؤال: ما «القيمة» بنظر العميل؟) ومعايرتها «المنتج» وتصميمها العملية والأدوات وتأسيسها التدريب على تحليل العمل الواجب إنجازه ثمّ وضع المعايير الموافقة له، رفعت مستوى العائد من الموارد وخلقت سوقاً جديدة ومستهلكاً جديداً. وهكذا تكون ريادة الأعمال.

ولا يقل ريادةً عن ماكدونالدز ذلك المصنع النامي للسبائك الذي أسّسه زوجان قُبيْل أعوام في الغرب الأوسط الأميركي لمعالجة السبائك المعدنية بالحرارة لتلبية مواصفات الأداء العالي، من قبيل

محاور البلدوزرات الكبيرة المستخدمة لتمهيد الأراضي وحفر الخنادق لمدّ أنابيب الغاز الطبيعي عبر ألاسكا. الحال أنَّ المعارف العلمية المطلوبة لهذا العمل معروفة ومتاحة، وبالفعل لم تأتِ الشركة بجديد يذكر في هذا المضمار. لكنَّ المؤسِّسَان نظَّمَا في المقام الأول المعلومات التقنية، فصار بوسعهما الآن إدخال مواصفات الأداء إلى أجهزة الكمبيوتر والحصول على نسخة فورية من المعالجة المطلوبة. ثانياً، نظَّما سير العملية؛ فبعض الطلبيات تتجاوز نصف دزينة من القطع المتساوية الأبعاد والتركيبة المعدنية والوزن ومواصفات الأداء، على أنَّ السبائك لا تُنتَجُ في دفعات؛ بل فيما يعرف عملياً بعملية الإنتاج المتواصل؛ حيث تضبطُ الآلاتُ العاملة بالكمبيوتر وأفرانُ الصهر نفسَها بنفسها.

في الأحوال العادية، تحظى السبائك الدقيقة من هذا النوع بمعدل رفضٍ يتراوح بين 30 إلى 40%، لكنْ في المصنع الجديد يخرج 90% منها أو أكثر من خط الإنتاج خالياً من العيوب، والكلفة فيه أقل من ثلثي أرخص منافسيه (مصنع كوري لبناء السفن)، مع أنَّ المصنع الواقع في الغرب الأوسط يدفع الأجور النقابية والمزايا الأميركية كاملة. ليس «الرياديّ» في هذه المنشأة التجارية أنَّها جديدة أو ما تزال صغيرة (مع أنَّها تنمو بسرعة)؛ بل إدراكها أنَّ السبيكة من هذا النوع مميزة وفريدة وأنَّ الطلب عليها قد نما ليخلقَ «سوقاً متخصصة» وأنَّ التكنولوجيا، لا سيّما تكنولوجيا الكمبيوتر، تتيح اليوم تحويل الفن إلى عملية علمية.

لا جدال في أنَّ جميع الشركات الصغيرة تتشاطر العديد من العوامل، لكنْ ليكون المشروع التجاري ريادياً يجب عليه التحلّي بخصائص فريدة بجانب كونه جديداً وصغيراً. وفي الواقع، يمثِّل روّاد الأعمال أقليةً وسط المنشآت التجارية الجديدة. وهؤلاء يخلقون شيئاً جديداً، شيئاً مختلفاً، ويغيّرون القيم أو يبدّلونها.

علاوة على ذلك، لا تحتاج الشركات إلى أنْ تكون صغيرة وجديدة لتكون رياديّة. وفي الواقع، تُمارَس ريادة الأعمال من جانب الشركات الكبيرة والقديمة غالباً. فشركة «جنرال إلكتريك»، إحدى أكبر الشركات في العالم ويزيد عمرها عن مئة عام، لها تاريخ طويل في بدء أعمال رياديّة جديدة من الصفر واحتضانها لتصبح صناعات كبيرة. ولم تقتصر «جنرال إلكتريك» على ريادة الأعمال في مجال التصنيع، فذراعها التمويلية، مؤسسة «جنرال إلكتريك الائتمانية»، كانت إلى حد كبير البادئ بالثورة التي تغيِّر النظام المالي الأميركي وتشق طريقها اليوم بسرعة إلى بريطانيا العظمى

وأوروبا الغربية. فقد اخترقت المؤسسة في الستينات خط ماجينو المالي باكتشافها إمكانية استخدام الأوراق التجارية لتمويل الصناعة؛ إذْ كسر هذا الاكتشاف احتكار البنوك التقليدية للقروض التجارية.

أمّا سلسلة «ماركس آند سبنسر»، عملاق متاجر التجزئة البريطاني، فلعلّها الأكثر ريادة وابتكاراً من أي شركة أخرى في أوروبا الغربية خلال الخمسين عاماً الأخيرة، وصاحبة التأثير الأكبر في الاقتصاد والمجتمع البريطاني مقارنةً بأي فاعل تغيير في بريطانيا، ويمكن القول أكثر من الحكومة والقوانين.

مرة أخرى، تتشاطر «جنرال إلكتريك» و«ماركس آند سبنسر» العديد من الأمور مع المنشآت التجارية الكبيرة القائمة وغير الرياديّة، لكنْ ما يجعلهما «رياديّتَيْن» ليس الحجم أو النمو؛ بل خصائص معينة تنفردان بها.

أخيراً، لا تقتصر ريادة الأعمال بأي حال من الأحوال على المؤسسات الاقتصادية.

لا يمكن العثور على موضوع أفضل لتاريخ ريادة الأعمال من موضوع ولادة الجامعة الحديثة وتطورها، لا سيّما الجامعة الأميركية الحديثة. بدأت الجامعة الحديثة، كما نعرفها، على يد دبلوماسي وموظف حكومي ألماني، "فيلهلم فون هومبولت"، وضعَ فكرتها عام 1809 وأسس جامعة برلين بهدفيْن محدَّديْن: أخذ القيادة الفكرية والعلمية من يد فرنسا ووضعها في يد ألمانيا؛ وأخذ الطاقات الناجمة عن الثورة الفرنسية وردها ضد فرنسا نفسها، وبالتحديد ضد نابليون. بعد ستين عاماً، في عام 1870 تقريباً، حين بلغت الجامعة الألمانية ذروتها، تلقّفت الولايات المتحدة على الناحية الأخرى من الأطلسي فكرةَ هومبولت عن الجامعة بوصفها فاعل تغيير. هناك، وبنهاية الحرب الأهلية، كانت «الجامعات» القديمة من عهد الاستعمار تحتضر من الشيخوخة. ففي عام 1870، لم يتجاوز عدد طلبة الجامعات في الولايات المتحدة نصف ما كانه في 1830، مع أنَّ عدد السكان تضاعف ثلاث مرات. لكنْ في الثلاثين عاماً التالية، عملت مجموعة من رؤساء الجامعات الأميركية[13] على تأسيس وبناء «جامعةٍ أميركية» جديدة، جديدة كلياً وأميركية بامتياز، سُرعان ما منحت الولايات المتحدة بعد الحرب العالمية الأولى القيادة العلمية والبحثية على غرار ما فعلته جامعة هومبولت مع ألمانيا قبل قرن من الزمان.

بعد الحرب العالمية الثانية، تمكَّن جيل جديد من روّاد الأعمال الأكاديميين الأميركيين من الابتكار مرة أخرى، وأسسوا جامعاتٍ «خاصة» و«متروبوليتانيّة»: جامعة «پَيس» وجامعة «فيرلي دِكنسون» و«معهد نيويورك للتكنولوجيا» في نيويورك؛ جامعة «نورث إيسترن» في بوسطن؛ جامعة «سانتا كلارا» و«غولدِن غَيْت» في الساحل الغربي وغيرها. وقد شكَّلت هذه قطاعاً رئيساً نامياً في التعليم العالي في أميركا خلال الثلاثين عاماً الماضية. ومعظم هذه الكليات الجديدة تبدو مختلفة كثيراً عن المؤسسات القديمة ومناهجها. بيد أنَّها صُمِّمَت عن قصد لتناسب «سوقاً» جديدة ومختلفة؛ أي لتناسب مَن وصل إلى منتصف مسيرته المهنيّة وليس للشباب الحديث التخرج في الثانوية؛ لتناسب طالب المدينة الكبرى الذي يأتي إلى الجامعة في جميع ساعات النهار والمساء وليس لطالبٍ يعيش في الحرم الجامعي ويذهب إلى كليّته بدوامٍ كامل خمسة أيام في الأسبوع من الساعة التاسعة وحتى الخامسة؛ لتناسب طلاباً من خلفيات متنوعة ومتباينة وليس «فتى الجامعة» ابن التقاليد الأميركية. كانت هذه الجامعات الجديدة استجابة لتحولٍ كبير في السوق وفي مكانة الشهادة الجامعية من «الطبقة العليا» إلى «الطبقة الوسطى» وفي معنى «الالتحاق بالجامعة». إنَّها تمثِّل ريادة الأعمال.

بالمثل، بوسع المرء تأليف كتابٍ عن ريادة الأعمال استناداً إلى تاريخ المستشفيات، بدايةً من ظهور المستشفى الحديث في أواخر القرن التاسع عشر في إدنبرة وفيينا مروراً بإنشاء الأشكال المختلفة من «المستشفيات المحلية» في أميركا القرن التاسع عشر والمراكز التخصصية الكبرى في أوائل القرن العشرين، من قبيل «مايو كلينِك» أو «مؤسسة مييننغِر»، إلى ظهور المستشفى بوصفه مركز رعاية صحية بعد الحرب العالمية الثانية. والآن ينشغل روّاد الأعمال الجدد بتغيير المستشفى مرة أخرى إلى «مراكزَ علاجٍ» متخصصة، من قبيل العيادات الجراحية الإسعافية أو مراكز الأمومة المستقلة أو المصحات النفسية؛ حيث ينصبُّ التركيز على تلبية «احتياجات» محددة عند المريض وليس رعايته كما يجري في المستشفى التقليدي.

من جديد، ليستْ كلُّ مؤسسةٍ خدمية غير تجاريةٍ رياديّةً أو بعيدة كل البعد عن الريادة؛ فالأقلية الرياديّة منها لديها ما لدى المؤسسة الخدمية[14] من خصائص ومشكلات وعلامات مميزة؛ لكنْ ما يجعل هذه المؤسسات رياديّة إنَّما هو شيء مختلف، شيء خاص.

يقرنُ متحدثو الإنجليزية ريادة الأعمال بالأعمال التجارية الصغيرة الجديدة؛ أمّا الألمان فيقرنونها بالسلطة والملكية، وهو أمر أكثر تضليلاً. فكلمة «أونتيرنيهمر Unternehmer»، الترجمة الألمانية الحرفية لرائد أعمال ساي، تعني الشخص الذي يمتلك منشأةً تجارية ويديرها (المصطلح الإنجليزي سيكون «مالك-مدير»). والغرض من الكلمة في المقام الأول التمييز بين «الرئيس»، مالك الشركة، وبين «المدير المحترف» وبين «اليد العاملة».

لكنَّ المحاولات الأولى لخلق ريادة أعمالٍ منهجية لم تستهدف التملّك؛ خذ مثلاً تجربة البنك الرياديّ «كريديه موبيلييه» المؤسَّس في فرنسا عام 1857 على يد الأخوين بيرييه، ومن ثمّ عبورها نهر الراين ليصقلها جورج سيمِنس في عام 1870 في «دويتشه بنك»، ووصولها في الوقت نفسه بعد رحلة عبر المحيط الأطلسي إلى نيويورك على يد الشاب جي بي مورغان. تمثَّلت مهمة المصرفي بوصفه رائد أعمال في أنْ يجمع أموال الآخرين ليخصّصها لمجالات أعلى إنتاجيةً وعائداً. المصرفيون الأوائل، عائلة روتشيلد مثلاً، أصبحوا مُلّاكاً، فكل سكةٍ حديدية مدّوها، موَّلوها من جيوبهم الخاصة. على النقيض من ذلك، لم يُرِد المصرفي الرياديّ أن يكون مالكاً. لقد جنى أمواله من بيع أسهم المشروعات التجارية التي موَّلها في بدايتها، وحصل على أموال مغامراته الاستثمارية بالاقتراض من عامة الناس.

كما أنَّ رائد الأعمال ليس رأسمالياً، رغم كونه بحاجة إلى رأسمال شأنه في ذلك شأن جميع الأنشطة الاقتصادية (ومعظم الأنشطة غير الاقتصادية). وليس مستثمراً. إنَّه يخاطر بالطبع، لكنْ هذا حال أي شخص يشارك في أي شكل من أشكال النشاط الاقتصادي؛ فجوهر النشاط الاقتصادي تقييدُ الموارد الحالية بالتوقعات المستقبلية، ما يعني وجود عدم يقين وخطر، كما أنّ ليس رائد الأعمال ربّ عمل، لكنّه قد يكون، وفي الغالب يكون موظفاً أو شخصاً يعمل بمفرده أو لنفسه.

هكذا، فإنَّ ريادة الأعمال تمثِّل ميزة فريدة سواء أكانت عند فرد أم مؤسسة. وهي ليست سمةً شخصية، فخلال ثلاثين عاماً مرَّ عليّ مختلف أنواع الشخصيات والمزاجات وكانت تبلي بلاءً حسناً في تحديات ريادة الأعمال. وبطبيعة الحال مَن يطلب اليقين لن يكون في الغالب رائدَ أعمالٍ ناجح. وفي الغالب أيضاً لن يبليَ هؤلاء الأشخاص حسناً في مجموعة أخرى الأنشطة، في السياسة مثلاً أو المناصب القيادية في الخدمة العسكرية أو في وظيفة ربّان سفينةٍ تجوب المحيطات؛ لأنَّ في كل هذه الأعمال يجب اتخاذ القرارت، وجوهر أي قرار هو عدم اليقين.

لكنْ مَن يستطيع التصدي لعملية اتخاذ القرار، فإنَّ بوسعه أنْ يتعلم كيف يكون رائد أعمال ويتصرف بطريقة رياديّة. إذاً، ريادة الأعمال سلوك وليست سمةً شخصية. وتكمن جذورها في المفهوم والنظرية وليس في الحدس.

-2-

تستند كل ممارسة على نظرية، وإنْ لم يدْرِ بها الممارس نفسه. وتستند ريادة الأعمال على نظريةٍ عن الاقتصاد والمجتمع ترى أنَّ التغييرَ أمرٌ طبيعي وصحي، وترى أنَّ المهمة الرئيسة في المجتمع، وخصوصاً في الاقتصاد، القيام بشيءٍ مختلف عوضاً عن تكرار الأفعال السابقة بطريقة أفضل. كان هذا ما قصده ساي بالأساس قبل مئتي عام عندما سكَّ مصطلح رائد الأعمال، فكان القصد منه أنْ يكون بيان معارضة: رائد الأعمال يخالف ويخلخل، ومهمّته، كما صاغها جوزيف شومبيتر، «التدميرُ الخلّاق».

كان ساي معجباً بآدم سميث وترجم كتابه «ثروة الأمم» إلى الفرنسية ودأب طوال حياته على نشر أفكار سميث وسياساته، لكنَّ مساهمته في الفكر الاقتصادي؛ أيْ مفهوم رائد الأعمال وريادة الأعمال، لا جامع بينها وبين الاقتصاد الكلاسيكي وفي الواقع لا تتوافق معه؛ فالاقتصاد الكلاسيكي يحسّن الموجود سلفاً، كما تفعل النظرية السائدة إلى يومنا هذا، بما فيها النظرية الكينزيّة والفريدمانيّة ونظريات جانب العرض، إنَّها تركّز على استخلاص أقصى ما يمكن من الموارد القائمة وتستهدف تحقيق التوازن، وتعجز عن التعامل مع رائد الأعمال وتقذف به إلى عالم «القوى الخارجية» الغامض، جنباً إلى جنب مع المناخ والطقس والحكومة والسياسة والأوبئة والحرب، والتكنولوجيا أيضاً. بطبيعة الحال، لا ينكر الاقتصاديّ التقليديّ، بغض النظر عن مدرسته أو «مذهبه»، وجود هذه القوة الخارجية أو أهميتها. لكنَّها ليست من عالمه ولا تدخل نماذجه ولا معادلاته أو توقّعاته. وفي حين كان كارل ماركس أكثر من أعطى التكنولوجيا حقها؛ إذْ كان وما يزال أول مؤرخٍ لها وأحد أفضل مؤرخيها، فإنَّه لم يُدخِل رائد الأعمال وريادة الأعمال سواء في نظامه أو نظريته الاقتصادية. فكل تغييرٍ اقتصادي عنده يتجاوز الاستغلال الأمثل للموارد الحالية؛ أيْ تحقيق التوازن، يأتي نتيجة التغيُّرات في علاقات القوة والملكية، وبالتالي نتيجة «السياسة»، الأمر الذي يضع التغيير خارج النظام الاقتصادي نفسه.

كان جوزيف شومبيتر أول قامةٍ اقتصادية تعود إلى ساي، في كتابه «نظرية التنمية الاقتصادية» المنشور في عام 1911، افترق شومبيتر عن الاقتصاد التقليدي افتراقاً جذرياً تجاوز في جذريته افتراق جون ماينارد كينز بعد عشرين عاماً. فقد افترض أنَّ ما يأتي به رائد الأعمال المبتكر من اختلال توازن ديناميّ هو «المعيار» لسلامة الاقتصاد ومحك النظرية الاقتصادية والممارسة، وليس التوازن والاستغلال الأمثل.

كان ساي مهتماً في المقام الأول بالمجال الاقتصادي، وقد قصَرَ تعريفه استخدام الموارد على الأغراض «الاقتصادية». لكن ليس لزاماً توجيه هذه الموارد لما يُعتقد تقليدياً أنَّه غرض اقتصادي؛ فالتعليم لا يُعَدُّ عادةً «غرضاً اقتصادياً»، وبالتأكيد لا تتناسب المعايير الاقتصادية مع تحديد «عائد» التعليم (مع أنَّنا لا نعرف أي معايير أخرى تنطبق هنا). لكنَّ موارد التعليم، لا شك، اقتصادية؛ إذْ إنَّها لا تختلف عملياً عن تلك المستخدمة لأغراضٍ اقتصادية لا لبْسَ فيها مثل صنع الصابون بغرض البيع. وبالفعل، فإنَّ موارد جميع أنشطة البشر الاجتماعية متماثلة وهي موارد «اقتصادية»: رأس المال (أي الموارد المحجوبة من الاستهلاك الحالي والمخصصة بدلاً من ذلك للتوقعات المستقبلية)؛ والموارد المادية، سواء الأرض أو البذور أو النحاس أو غرفة الدراسة أو سرير المستشفى؛ والعمل والإدارة والوقت. وهكذا، فإنَّ ريادة الأعمال لا تقتصر بأي حال من الأحوال على المجال الاقتصادي رغم أنَّ المصطلح أتى من هناك؛ فالريادة تتعلق بجميع أنشطة البشر المختلفة بخلاف تلك التي قد يدعوها المرء أنشطة «وجودية» بدلاً من «اجتماعية». ونعلمُ اليوم أنَّه لا فرق كبير بين ريادة الأعمال في هذا المجال أو ذاك. فرائد الأعمال في مجال التعليم ورائد الأعمال في مجال الرعاية الصحية، كلاهما حقل خصب، يفعلان الأشياء نفسها إلى حد كبير، ويستخدمان الأدوات نفسها إلى حد كبير، ويواجهان إلى حد كبير المشاكل نفسها التي يواجهها رائد الأعمال في منشأة تجارية أو نقابة عمالية.

يرى رائد الأعمال التغييرَ أمراً صحياً وسُنّةً، وهو عادةً لا يُحدِث التغيير بنفسه، لكنَّه، وهذا ما يعرِّف رائد الأعمال وريادة الأعمال، يبحث دائماً عن التغيير ويستجيب له ويستغله باعتباره فرصةً.

ينتشر اعتقادٌ مؤداه أنَّ ريادة الأعمال تنطوي على مخاطرة جسيمة. وبالفعل، فإنَّ معدل الضحايا مرتفع في مجالات الابتكار البارزة مثل التكنولوجيا المتقدمة، أجهزة الكمبيوتر مثلاً أو علم الوراثة الحيوية، أما فرص النجاح أو حتى البقاء على قيد الحياة فتبدو منخفضةً للغاية.

لكنْ، لِمَ على الأمر أنْ يكون هكذا؟ يقوم رائد الأعمال، بحكم طبيعته، بتحويل الموارد من المجالات منخفضة الإنتاجية والعائد إلى المجالات الأعلى إنتاجية وعائداً. بالطبع، خطر الفشل موجود. لكنَّه إذا نجح، ولو نجاحاً بسيطاً، يمكن أنْ تكون العوائد أكثر من كافية لتعويض أي خطر كان ليقع؛ لذا، ينبغي للمرء توقّع أنْ تكون ريادة الأعمال أقلّ خطورة بكثير من الاستغلال الأمثل للموارد. وفي الحقيقة، ما من مخاطرةٍ تفوق مخاطرة الاستغلال الأمثل للموارد في مجالات يكون فيها الابتكارُ المسارَ الصحيح والمربح؛ أيْ حيث توجد فرص الابتكار بالفعل. نظرياً، يجب أنْ تكون ريادة الأعمال المسارَ الأقل خطورة وليس الأخطر.

في الواقع، توجد الكثير من المنظمات الرياديّة ذات معدل نجاحٍ مرتفعٍ لدرجة تبدِّد معها الاعتقاد السائد بالمخاطر العالية لريادة الأعمال والابتكار.

على سبيل المثال، لدينا في الولايات المتحدة «مختبر بِل»، الذراع الابتكارية لـ«بِل تلفون سيستِم». فبدءاً من تصميم أول مقسم آلي حوالي عام 1911 وحتى تصميم كابل الألياف الضوئية حوالي عام 1980، مروراً باختراع الترانزستور وأشباه الموصلات، فضلاً عن العمل النظري والهندسي الأساسي على الكمبيوتر، ساقَ «مختبر بِل» ابتكاراً ناجحاً تلو الآخر. يدلِّل سجل «المختبر» على أنَّه حتى في مجال التكنولوجيا المتقدمة من شأن ريادة الأعمال والابتكار أنْ تكون منخفضة المخاطر.

أما شركة «آي بي أم» العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة سريعة التغيُّر، مجال الكمبيوتر، وفي منافسة مع «المحترفين القدامى» في الكهرباء والإلكترونيات، فلم تسجل حتى الآن أي فشل كبير. وبالانتقال إلى صناعة أبسط بكثير، لم يسجل أكبر متاجر التجزئة في العالم وأكثرها ريادة أي فشل، والحديث هنا عن سلسلة متاجر «ماركس آند سبنسر» البريطانية. وبالمثل، تتمتع شركة «بروكتر آند غامبل»، أكبر مُنتِج للسلع الاستهلاكية في العالم، بسجلٍ شبه مثالي من الابتكارات الناجحة. أما شركة «3 إم» متوسطة التكنولوجيا في سانت بول، مينيسوتا، فقد نجحت في أربعة مشروعات من أصل خمسة أسَّستها، وكانت في الأعوام الستين الماضية قد أنشأت حوالي مئة شركة جديدة أو

خطوط إنتاج رئيسة. ليست هذه سوى عينة صغيرة من رواد أعمالٍ يبتكرون بمخاطر منخفضة. وبالطبع يوجد الكثير من مشروعات ريادة الأعمال منخفضة المخاطر حيث يتعذر ردُّها إلى الصدفة أو الكرم الإلهي أو الحظ.

كما أنَّه يوجد عددٌ كافٍ من رواد الأعمال الأفراد ذوي معدل نجاحٍ مرتفع في بدء مشروعاتٍ جديدة لدرجةٍ تدحض الاعتقاد السائد بأنَّ ريادة الأعمال عالية المخاطر.

إنَّ ريادة الأعمال «خطيرة»؛ لأنَّ قلّة قليلة ممن يُسمَّوْن روَّاد أعمال يعرفون ما يفعلونه؛ فهؤلاء يفتقرون إلى المنهجية وينتهكون القواعد الأساسية والمعروفة. وأشد ما ينطبق هذا على رواد الأعمال في مجال التكنولوجيا المتقدمة. لا شك (حسبما سيناقش الفصل التاسع) أنَّ ريادة الأعمال والابتكار في مجال التكنولوجيا المتقدمة أصعب وأخطر بطبيعتها من الابتكار القائم على الاقتصاد وهياكل السوق أو التركيبة السكانية أو حتى على شيءٍ يبدو مبهماً وغير ملموسٍ مثل «Weltanschauung»[15]؛ أي التصورات والمزاجات. بيد أنَّه حتى في مجال التكنولوجيا المتقدمة لا تحتاج ريادة الأعمال إلى أنْ تكون «عالية المخاطر»، كما أثبت «مختبر بِل» وشركة «آي بي أم»؛ بل تحتاج فعلياً إلى أنْ تكون منهجية، أنْ تُدار، وقبل هذه وتلك، أنْ تقوم على الابتكار الهادف.

2

الابتكار الهادف ومصادره السبعة

رائد الأعمال يبتكر، والابتكار أداة ريادة الأعمال والفعل الذي يهبُ الموارد قدرةً جديدة على خلق الثروة. وفي الحقيقة، يخلق الابتكار مورداً، فلا وجود «لموردٍ» قبل أنْ يجد الإنسان استخداماً لشيء ما في الطبيعة ويمنحه من ثم قيمة اقتصادية؛ وإلى ذلك الحين، كلّ نبات ليس سوى عشب، وكلّ فِلِزّ مجرد صخرة أخرى. منذ قرابة قرن، لم يكن الزيت المعدني المتسرب من الأرض ولا البوكسيت؛ أيْ خام الألمنيوم، من الموارد؛ بل كانا مصدر أذى كونهما يجدبان التربة. كما كان عفن البنسلين آفة وليس مورداً، وقد بذل علماء الجراثيم جهوداً مضنية لحماية مزارعهم البكتيرية من التلوث به. ثم في عشرينات القرن العشرين، أدرك الطبيب اللندنيّ، "ألكسندر فليمنغ" أنَّ هذه «الآفة» كانت بالضبط القاتل البكتيري الذي يبحث عنه علماء الجراثيم، ليصبح عفن البنسلين مورداً ثميناً.

وينطبق الأمر نفسه على المجالات الاجتماعية والاقتصادية. لا يوجد مورد في الاقتصاد أعظم من «القوة الشرائية»، لكنَّ القوة الشرائية صنيعة رائد الأعمال المبتكر.

لم يكن عند المزارع الأميركي أي قوة شرائية تقريباً في أوائل القرن التاسع عشر، لذا لم يستطع شراء الآلات الزراعية. كان في السوق العشرات من آلات الحصاد، لكنَّه وإنْ أراد شراء بعضها، لم يكن ليقدر على دفع ثمنها. ثم اخترع سايروس مَكُرميك، أحد مخترعي آلات الحصاد، الشراء بالتقسيط. فتمكَّن المزارع من دفع ثمن الآلة من أرباحه المستقبلية بدلاً من مدخراته السابقة، وفجأةً صار لديه «القوة الشرائية» لشراء المعدات الزراعية.

وبالمثل، فإنَّ أيَ تغيير في إمكانيات إنتاج الثروة من الموارد الموجودة بالأصل يشكِّل ابتكاراً.

لم تنطوِ فكرة نقل حاوية الشاحنة من ظهر الشاحنة إلى ظهر سفينة الشحن على تكنولوجيا جديدة تُذكَر. ولم يخرج هذا «الابتكار»، الحاوية، من رحم التكنولوجيا على الإطلاق؛ بل من تصورٍ جديد لـ«سفينة الشحن» يراها أداةً لمناولة المواد بدلاً من «سفينة»، ما معناه أنَّ محل الاهتمام الحقيقي كان تقصير الوقت في الميناء إلى أقصى ما يمكن. لكنَّ هذا الابتكار العادي ضاعف إنتاجية سفينة الشحن أربع مرات تقريباً وربما أنقذها وكتب لها البقاء. فبغيره، ما كان التوسع الهائل في التجارة

العالمية في الأربعين عاماً الماضية ليحدث، وهو أسرع نمو في أي نشاط اقتصاديّ رئيس على الإطلاق.

أما التعليم الشامل فقد صار ممكناً بفضل الكتاب المدرسي، ذلك الابتكار البسيط، أكثر منه الالتزام الشعبي بقيمة التعليم أو التأهيل المنهجي للمعلمين في كليات التربية أو النظرية التربوية. (على الأرجح أنَّ الكتاب المدرسي من اختراع المصلح التربوي التشيكي العظيم يوهان أموس كومينيوس مصمم ومستخدم أول كتبٍ تمهيدية لاتينية في أواسط القرن السابع عشر). بغير الكتاب المدرسي، لن يتمكن حتى المعلم الماهر من تدريس أكثر من طفل أو اثنين في آنٍ واحد، أما معه فصار حتى المعلم الركيك قادراً على إيصال المعلومة إلى ثلاثين أو خمسة وثلاثين طالباً.

إذاً، ليس بالضرورة أنْ يكون الابتكار تكنولوجياً، كما تُبيِّن هذه الأمثلة، ولا أنْ يكون «شيئاً» أصلاً. فقليلٌ من الابتكارات التكنولوجية يمكنها أنْ تضاهي الابتكارات الاجتماعية من حيث التأثير؛ كالجريدة الورقية أو التأمين. والشراء بالتقسيط يغيّرُ الاقتصاد حرفياً، فحيثما ظهرَ أخذ يغيّر الاقتصاد من اقتصادٍ يقوده العرض إلى اقتصادٍ يقوده الطلب، بصرف النظر تقريباً عن مستوى الاقتصاد الإنتاجي (يفسر هذا سبب كون الشراء بالتقسيط أول ممارسة تقمعها الحكومات الماركسية فور وصولها إلى السلطة، كما فعلت في تشيكوسلوفاكيا عام 1948 ومرة أخرى في كوبا عام 1959). أما المستشفى، في شكله الحديث يعد ابتكاراً اجتماعياً لعصر التنوير في القرن الثامن عشر؛ فـقد فاق تأثيره في الرعاية الصحية تأثير العديد من التطورات الطبية. ومن ابتكارات هذا القرن لدينا الإدارة، تلك «المعارف النافعة» التي مكَّنَت الإنسان لأول مرة من جعل الأشخاص المنتجين أصحاب المهارات والمعارف المختلفة يعملون معاً في «منظمة». فقد حوَّلت المجتمع الحديث إلى شيء جديد كلياً، إلى مجتمع من المنظمات، وبالمناسبة ليس لدينا إزاءه نظرية سياسية أو اجتماعية.

تذكر كتب التاريخ الاقتصادي أنَّ أوغست بورسيغ كان أول مَن بنى قاطرات بخارية في ألمانيا. لكنْ مِن المؤكد أنَّ الأهم من القاطرات كان ابتكاره، رغم المعارضة الشعواء من النقابات الحرفية والمدرسين والبيروقراطيين الحكوميين، لما ما يزال إلى يومنا هذا النظام الألماني لتنظيم المصانع وأساس القوة الصناعية لألمانيا. فقد ابتدع بورسيغ فكرةَ المعلم (Meister)، العامل الخبير والموقر الذي يدير المتجر باستقلالية كبيرة؛ ونظامَ التدريب المهني (Lehrling) الذي يجمع بين التدريب

المهني (Lehr) أثناء العمل والتعليم في الفصل الدراسي (Ausbildung). أما الاختراع المزدوج للحكومة الحديثة على يد نيكولو مكيافيلي في كتابه «الأمير» (1513) والدولة الوطنية الحديثة على يد أحد أوائل أتباعه "جان بودين"، بعد ستين عاماً، فكان لهما بالتأكيد تأثيرات أكثر ديمومة من معظم الاختراعات التكنولوجيّة.

وفي اليابان الحديثة يمكن الوقوف على أحد أميَز الأمثلة على الابتكار الاجتماعي وأهميته.

فمذ فتحت اليابان أبوابها على العالم الحديث في عام 1867، دأب الغرب على التقليل من شأنها، على الرغم من نجاحها في دحر الصين ثم روسيا في عامي 1894 و1905 على التوالي، وعلى الرغم من بيرل هاربُر ومن ظهورها المفاجئ قوةً اقتصادية عظمى ومنافساً قوياً في السوق العالمية في السبعينات والثمانينات. أحد الأسباب الرئيسة لذلك، وربما السبب الرئيس، يرجع إلى الاعتقاد السائد بأنَّ الابتكار يرتبط بالأشياء ويستند على العلم أو التكنولوجيا. ولم تكن اليابان -حسب الاعتقاد السائد في الغرب وفي اليابان- مبتكِرة بل مقلِّدة، لأنَّها لم تنتجِ بصورة أو بأخرى ابتكارات تكنولوجيّة أو علمية بارزة. بيد أنَّ نجاحها يستند على الابتكار الاجتماعي.

عندما فتح اليابانيون بلادهم على مضض أمام العالم، إبّان إصلاح ميجي عام 1867، كان عليهم تجنُّب مصير الهند والصين في القرن التاسع عشر، فكلاهما غزاه الغرب واستعمره و «غرَّبَهُ». كان الهدف الأساس استخدام أسلحة الغرب لإبعاد الغرب، على طريقة الجودو، وإبقاء اليابان يابانية.

يعني هذا أنَّ الابتكار الاجتماعي كان يفوق في أهميته أهمية القاطرات البخارية أو التلغراف. والابتكار الاجتماعي؛ بمعنى استحداث وتطوير مؤسسات مثل؛ المدارس والجامعات والخدمة المدنية والبنوك وعلاقات العمل، أصعب بكثير من بناء القاطرات والتلغراف؛ فالقاطرة التي ستجر قطاراً من لندن إلى ليفربول، ستجر بالمثل قطاراً من طوكيو إلى أوساكا من دون الحاجة إلى تعديل أو تغيير. لكنَّ المؤسسات الاجتماعية عليها أنْ تكون في جوهرها «يابانية» وفي الآن ذاته «حديثة». وتَعيَّنَ أنْ تديرَها أيدي يابانية وتخدمَ في الوقت نفسه اقتصاداً «غربياً» ومتقدماً تكنولوجياً. يمكن استيراد التكنولوجيا بكلفةٍ منخفضة وبأقل قدر من المخاطر الثقافية، لكنَّ المؤسسات، على النقيض من ذلك، تحتاج إلى جذور ثقافية لتنمو وتزدهر. اتخذ اليابانيون قراراً مدروساً منذ مئة عام بتكريس مواردهم للابتكارات الاجتماعية، ومحاكاة الابتكارات التكنولوجية واستيرادها وتكييفها بنجاح منقطع النظير. وربما ما تزال هذه السياسة، عملياً، السياسة المناسبة لهم.

والسبب في هذا، كما سيرد في الفصل السابع عشر، أنَّ ما يسمى أحياناً،بلغة ساخرة نوعاً ما، بالتقليد الإبداعي يمثِّل إستراتيجية رياديّة جديرة بالاحترام وغالباً تكون ناجحة جداً.

وإنْ اضطر اليابانيون اليوم إلى الابتعاد عن تقليد تكنولوجيا الآخرين واستيرادها وتكييفها وتعلّم القيام بابتكارات تكنولوجية حقيقية خاصة بهم، يظل من الحكمة عدم التقليل من شأنهم؛ فالبحث العلمي في حد ذاته «ابتكارٌ اجتماعي» حديث إلى حد ما. واليابانيون متى اضطروا للقيام به في الماضي، أظهروا على الدوام قدرة هائلة على مثل هذا الابتكار. لقد أظهروا، فوق كل هذا، استيعاباً عميقاً لإستراتيجيات ريادة الأعمال.

إذاً، «الابتكار» مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه تقنياً. وبالوسع تعريفه على غرار تعريف ساي لريادة الأعمال؛ إي إنَّه تغيير عائد الموارد. أو يمكن تعريفه، على غرار ما سيذهب إليه الاقتصادي الحديث، من زاوية الطلب بدلاً من العرض؛ إي إنَّه تغيير ما يحصل عليه المستهلك من قيمة ورضا من الموارد.

أما أيُهما أدق فذلك يتوقف، مثلما سأناقش، كلّ حالة على حِدة وليس على النموذج النظري. ففي حالة التحول عن مصانع الصلب المتكاملة إلى «المصانع الصغيرة»، والأخيرة تبدأ بالحديد الخردة بدلاً من خام الحديد وتنتهي بمنتجٍ نهائي وحيد (على سبيل المثال، العوارض والقضبان عوضاً عن الفولاذ الخام الجاهز للدرفلة)، يكون من الأفضل وصف هذه الحالة وتحليلها من زاوية العرض. فلا اختلاف بين المنتج النهائي والاستخدامات النهائية والمستهلك النهائي، وإنْ كانت الكُلفة أقل بكثير. وعلى الأرجح أنَّ تعريف العرض هذا يصلح لحالة الحاويات أيضاً. لكنَّ حالة الكاسيت الصوتي أو شريط الفيديو، رغم أنَّهما «تقنياً» لا يختلفان عن الحالات السابقة، إنْ لم يفوقاها، فمن الأفضل وصفهما وتحليلهما من زاوية قيمتيهما بالنسبة إلى المستهلك ورضاه، شأنهما شأن الابتكارات الاجتماعية من قبيل المجلات الصحفية المستحدثة على يد هنري لوس في العشرينات (مجلة تايم ولايف وفورتشُن) أو صناديق سوق النقد في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات.

لا يسعنا بعدُ تطوير نظريةٍ عن الابتكار، لكنَّنا نعلم ما يكفي لنقول متى وأين وكيف يبحث المرء بطريقةٍ منهجية عن فرص الابتكار، وكيف يحكم المرء على احتماليات نجاحها أو مخاطر فشلها. نعلمُ ما يكفي لتهذيب ممارسة الابتكار، وإنْ كان ذلك بصورة خطوط عريضة فحسب.

لقد شاع القول بين مؤرخي التكنولوجيا بأنَّ من أعظم منجزات القرن التاسع عشر كان «اختراع الاختراع». فقبل عام 1880 أو نحوه، كان الاختراع أمراً غامضاً، فكتبُ ذاك القرن تحدثت باستمرار عن «قبسٍ من العبقرية». وكان المخترع نفسه شخصية نصف حالمة ونصف خرقاء، يعبثُ وحيداً في العليّة. بحلول عام 1914، عند اندلاع الحرب العالمية الأولى، تحول الابتكار إلى «بحث»، إلى نشاط منهجي هادف ومدروس ومنظَّم مع إمكانية تنبؤ عالية بكلٍ من النتائج المستهدفة والممكنة.

يجب اليوم إنجاز شيءٍ مماثل في مجال الابتكار، وسيكون على روَّاد الأعمال تعلم ممارسة الابتكار المنهجي.

لا ينتظر رائد الأعمال الناجح «قبلة موسى» لتعطيه «فكرةً ذكية»، ومن ثم ينفذها على الأرض. وبالمجمل، هو لا يبحث عن «الخارق الفارق»، ذاك الابتكار الذي من شأنه «أنْ يثوِّرَ الصناعة» أو يعطيه «شركةً بقيمة مليارات الدولارات» أو «يثريه بين عشية وضحاها». فمَن يبدأ بفكرة أنَّه سيصيب ثروة ونجاحاً عظيمين بغمضة عين، يضمن لنفسه الفشل؛ إذْ لا بد أنْ يحيد عن الصواب. إنَّ ابتكاراً يبدو كبيراً قد يتحول إلى مجرد حذاقة تقنية، في حين أنَّ ابتكارات بادعاءاتٍ فكرية متواضعة، ماكدونالدز مثلاً، قد تتحول إلى أعمالٍ تجارية عملاقة ومجزية. وينطبق الأمر نفسه على الابتكارات غير التجارية والخدمية العامة.

يحاول رائد الأعمال الناجح خلق قيمة وتقديم مساهمة، بصرف النظر عن دوافعه الفردية سواء كانت المال أو السلطة أو الفضول أو حب الشهرة أو الجاه. مع ذلك، يطمح رائد الأعمال عالياً، فلا يقنع بتحسين الموجود أو تعديله؛ بل يحاول خلق قيمٍ جديدة ومختلفة وطريقة جديدة ومختلفة للإشباع، وتحويل «مادةٍ ما» إلى «مورد»، أو الجمع بين الموارد القائمة في صورةٍ جديدة وأكثر إنتاجية.

والتغيير هو ما يتيح الفرصة على الدوام للجديد والمختلف. ولذا، يتألف الابتكار من البحث الهادف والمنظَّم عن التغيير، ومن التحليل المنهجي لما قد تتيحه هذه التغييرات من فرصٍ للابتكار الاقتصادي والاجتماعي.

وبوجه عام، هذه التغييرات إما قد حدثت بالفعل أو قيد الحدوث. والغالبية العظمى من الابتكارات الناجحة تستغل التغيير. وبطبيعة الحال، لا جدال في وجود ابتكاراتٍ كانت بحد ذاتها تغييراً كبيراً، ومن أمثلتها بعض الابتكارات التقنية من قبيل اختراع الأخوين رايت للطائرة، لكنَّها استثناءات معدودة على أصابع اليد؛ إذْ إنَّ معظم الابتكارات أقل إثارة بكثير؛ إنَّها تستغل التغيير. وعليه، يمثِّلُ تخصص الابتكار (وهو القاعدة المعرفية لريادة الأعمال) تخصصاً تشخيصياً؛ أي إنَّه دراسةٌ منهجية لمجالات التغيير التي تقدِّمُ عادةً فرصاً لريادة الأعمال.

وعلى وجه التحديد، يعني الابتكار المنهجي مراقبة سبعة مصادر لفرص الابتكار.

تكمن المصادر الأربعة الأولى داخل المؤسسة، سواء أكانت منشأة تجارية أم مؤسسة خدمية عامة، أم داخل صناعة ما أم قطاعاً خدمياً. لهذا، فإنَّها تتبدى في المقام لأشخاصٍ داخل تلك الصناعة أو القطاع الخدمي. وهي بالأساس عوارض، لكنَّها مؤشرات موثوقة عن تغيُّرات حدثت أو يمكن إحداثها بجهد يسير. وهذه المصادر الأربعة تجدها في:

- غير المتوقع -النجاح غير المتوقع والفشل غير المتوقع والحدث الخارجي غير المتوقع.
- التباينات بين الواقع القائم بالفعل والواقع الواجب كونه.
- الابتكار القائم على حاجات العملية.
- التغيُّرات المفاجئة في هيكل الصناعة أو السوق.

تتضمن المجموعة الثانية من مصادر فرص الابتكار تغيُّراتٍ من خارج المؤسسة أو الصناعة، وتقع في ثلاثة بنود:

- التركيبة السكانية (التغيّرات السكانية).
- التغيُّر في التصورات والمزاجات والمعاني.
- ظهور معارف جديدة سواء علمية أو غير علمية.

لا توجد خطوط فصل صارمة بين هذه المصادر السبعة؛ إذ بينها تداخل كبير. وبالوسع تشبيهها بنوافذَ سبعة يطل كلٌّ منها على جانبٍ مختلف من المبنى نفسه. ترينا كل نافذة مشاهد يمكن رؤيتها

من النافذة جارتها، لكنَّ المنظر من كلٍ منها مختلف ومتميز.

تتطلب المصادر السبعة تحليلاً مستقلاً؛ إذْ لكلٍّ منها خصائصه المميزة، لكنْ ما من مصدر يفوق غيره إنتاجيةً أو أهميةً؛ فالابتكارات الكبرى ستأتي من تحليل عوارض تغيُّرٍ ما (كالنجاح غير المتوقع لما حُسِبَ تغيُّراً هامشياً في المنتج أو التسعير) مثلما ستأتي من التطبيق المكثَّف لمعرفةٍ جديدة نتجت عن إنجازٍ علمي كبير.

بيد أنَّ ترتيب مناقشة هذه المصادر في الكتاب ليس اعتباطياً. فقد رُتِّبَت تنازلياً على أساس الموثوقية وقابلية التنبؤ. وعلى عكس الشائع، ليست المعارف الجديدة، لا سيَّما العلمية، المصدر الأكثر موثوقية أو قابلية للتنبؤ. فرغم بروز الابتكارات القائمة على العلم وسحرها وأهميتها، فإنَّها في الواقع الأقل موثوقية وقابلية للتنبؤ. بالمقابل، فإنَّ التحليل الرتيب والعادي لعوارض التغيُّرات الأعمق مثل؛ النجاح غير المتوقع أو الفشل غير المتوقع تحمل خطراً وعدم يقين منخفضَيْن إلى حدٍ معقول. وتحظى الابتكارات الناجمة عنهما عادةً بأقصر مهلة بين بداية المشروع وظهور نتائجه، سواء نجاحاً أو فشلاً.

3
غير المتوقع

-1-
النّجاح غير المُتوقّع

ما من مصدرٍ يُضاهي النّجاح غير المُتوقّع من حيث غناه بفرصِ الابتكارِ الناجح وانخفاض مخاطره وصعوبته، بيد أنَّه يكادُ يكون مُغفلاً بالمرَّة، والأسوأ من ذلكَ أنَّ الإدارات تنحو إلى رفضه بقوة.

وإليكم هذا المثال:

منذُ أكثر من ثلاثين عامٍ، قال لي رئيسُ إدارة أكبر متاجر البيع بالتجزئة في نيويورك، «آر إتش مايسي»: «لا نعلم كيف نوقف نموَّ مبيعات المُعدّاتِ الكهربائيّةِ».

«ولماذا تريدون إيقافها؟» سألتهُ في شيءٍ من الحيرة. «أتخسرون المالَ فيها؟».

«على العكس»، قال رئيسُ الإدارة. «إنَّ هامش الربح فيها أفضل من هامش الربح في سلعِ الموضة، فالناس لا يعيدون البضائع ولا نتعرض للسرقة».

«أيمنعُ زبائن المعدات الكهربائية زبائنَ الموضة من الاقتراب؟» سألته.

«لا»، أجابني. «اعتدنا على بيع المعدات الكهربائية بالأساس لمَن يأتي لشراء سلعِ الموضة، والآن نبيعُ سلعَ الموضة غالباً لمَن يأتي لشراء المعدات الكهربائية، ولكن...»، تابع رئيسُ مجلس الإدارة، «في هذا النوع من المتاجر من الطبيعي، بل من الصحي، أن تمثِّل مبيعات سلع الموضة 70% من مجمل المبيعات، ومبيعات المعدات الكهربائية قد نمت بسرعة كبيرة وباتت الآن مسؤولةً عن ثلاثة أخماس المبيعات وهذا أمرٌ غير طبيعي. جرَّبنا كل ما نعرفه لجعلِ مبيعات سلع الموضة ترتفع، فنستعيد بذلك النسبة الطبيعية لكنَّنا لم نُفلح، ولم يبقَ أمامنا شيءٌ الآن سوى دفع مبيعات المعدات الكهربائية لتهبطَ إلى مستواها الطبيعي».

بعدَ هذا الحديث ولفترة عشرين عاماً تقريباً استمرَّ متجرُ «مايسي» في نيويورك بالتراجع، وفي محاولةٍ لتفسير عجزه عن استغلال موقع السيطرة في سوق التجزئة في نيويورك قُدمت مجموعة من الأسباب منها تدهور أحياء وسط المدينة والوضع الاقتصادي البائس لمتجرٍ يُفترضُ أنَّه متجرٌ «ضخم» وغيرها من الأسباب. لكن بمجرد وصول إدارةٍ جديدة بعد عام 1970 وإبطالها على الفور

النهجَ السابق وقبولها بإسهام مبيعات المعدات الكهربائية، عاد المتجرُ إلى سابق ازدهاره، رغم تدهور أحياء وسط المدينة وكلفة أجورِ العمل وحجم المتجر الهائل.

في الوقت ذاته الذي رفض فيه متجرُ «مايسي» النجاحَ غير المتوقع قام متجرُ «بلومنغديل»، وهو متجر تجزئة آخر في نيويورك، باستغلال النجاح غير المتوقع ذاته وحجزَ لنفسه المرتبة الثانية في سوق نيويورك. لطالما كان متجر «بلومنغديل» متجراً لسلع الموضة أكثر من متجر «مايسي»، لكنَّه كان يحتل في أفضل أحواله المرتبة الرابعة. في بداية الخمسينات وعندما بدأت مبيعات المعدات الكهربائية تنمو أدركَ متجر «بلومنغديل» أنَّ أمراً غريباً يحدث. وبعد تحليل هذا الأمر انتهزَ الفرصةَ وبنى لنفسه في السوق مكانةً جديدةً قائمةً على قسم المعدات المنزلية. علاوة على ذلك، فقد ركز على مبيعات سلعِ الموضة والثياب لتصلَ إلى مستهلكين جدد كان ظهورهم أحد أعراض نمو مبيعات المعدات الكهربائية. من حيث الحجم ظل متجر «مايسي» صاحب المرتبةَ الأولى في نيويورك، لكنَّ متجرَ «بلومنغديل» صار «متجرَ نيويورك الذكي»، وفي هذا الوقت اختفت تلك المتاجر التي نافست على هذا اللقب منذ ثلاثين عاماً والتي احتلت بقوة المرتبة الثانية وكانت زعيمةَ الموضةَ خلال الخمسينات ومنها متجر «بيست» (لمزيدٍ من الأمثلة انظر الفصل الخامس عشر).

قد يُقالُ عن متجرِ «مايسي» إنَّه حالة غريبة شاذة، لكنَّ الجانب الوحيد الغريب في الأمر أنَّ رئيس مجلس الإدارة كان يُدرك ما يفعله. انتهجَ عدد كبير من الإدارات، على الرغم من عدم إدراكها لخطئها، أسلوبَ متجر «مايسي»، فليسَ من السهل على إدارة ما أن تقبلَ بالنجاح غير المتوقع؛ لأنَّ الأمرَ يتطلب عزماً وسياسات خاصة واستعداداً للنظر إلى الواقع والقول بكلِّ تواضع: «كُنَّا مُخطئين!».

تستصعبُ الإدارة قبولَ النجاح غير المتوقع لكوننا جميعاً نميل إلى الاعتقاد بأنَّ أيَ شيءٍ يستمرُ لفترة من الزمن لا بدَّ أن يكون «طبيعياً» وسيستمرُ «إلى الأبد»، وأنَّ أيَّ شيءٍ قد يُناقضُ ما نعتقده قانوناً طبيعياً سيُرفَضُ على أساس أنَّه غير سليمٍ وغير طبيعيٍّ وغريب من دون أدنى شكٍ.

وهذا يُفسرُ أيضاً السبب الذي دفعَ إحدى كبريات شركات الصُلب الأميركيةِ في حوالي عام 1970 إلى رفض «المصانع الصغيرةَ»[16]. آنذاك علمت إدارةُ الشركة أنَّ مصانع الصلب باتت قديمةً وتحتاجُ إلى استثماراتٍ بمليارات الدّولارات لتحديثها، بل علمت أيضاً أنَّها قد لا تحصل على المبالغ الضرورية لتحقيق هذا، ولذلك كان الحل في المصانع الصغيرة الجديدة.

وبمحضِ الصدفةِ تقريباً حصلت على «مصنعٍ صغير»، وحالما بدأ المصنعُ ينمو بسرعة ويعود بالأموال والأرباح، اقترحَ بعضُ الشُّبانِ داخل الشركة أن تذهبَ الاستثماراتُ الحالية إلى الاستحواذِ على «مصانعَ صغيرة» إضافية لبناء مصانع جديدة، وخلال بضعة أعوام ستُدِرُّ هذه «المصانعُ الصغيرة» على الشركة ملايين الأطنان من القدرة الإنتاجية وفقَ التكنولوجيا العصرية وبأجور أقل وأسواق مضمونة. لم تكتفِ الإدارةُ العليا برفض الاقتراح بسخطٍ، بل طردت كل مَن كانت له علاقة بهذا الاقتراح خلال بضعة أعوام. «إنَّ عمليةَ صنع الصلب المتكاملة هي العمليةُ الوحيدة الصحيحة»، جادلت الإدارةُ العليا. «وكلُّ ما عداها غشٌ وبدعةٌ وعملٌ غير صحيح ومن المُرجَّحِ ألا يدوم». وغني عن البيان أنَّ القطاع الوحيد المتعافي و المتنامي والمزدهر بشكلٍ معقولٍ في حقل صناعة الصّلب في أميركا بعد عشرة أعوام، كان قطاعَ «المصانع الصغيرة».

بالنسبةِ لمُصنِّعِ صلب قضى جُلَّ حياته يعمل على إتقان عملية تصنيع الصلب المتكاملة ويشعرُ بالراحةِ في مصنع صلب كبير، وقد يكون هو نفسهُ ابنَ عامل في مصانع الصلب كالكثيرِ من المديرين التنفيذيين في مصانع الصلب الأميركية، فإنَّ أي شيءٍ لا يُنتج الصلب على مستوى «كبير» لا يقتصر على كونه غريباً ودخيلاً بل تهديداً أيضاً. يحتاجُ المرء إلى بذل جهودٍ للعثور على أفضل فرصه في «عدوه».

يعتاد العاملون في الإدارات العليا في معظم المنظمات، صغيرة كانت أم كبيرة، أو المؤسسات الخدمية العامة أو قطاع الأعمال، على تأدية وظيفةٍ واحدةٍ أو العمل في مجالٍ واحدٍ، وبالنّسبةِ لهم فإنَّ هذا المجال يشعرهم بالراحة. على سبيل المثال، عندما جلست مع رئيس مجلس إدارة «آر إتش مايسي»، لم يشاركنا من الإدارة العليا سوى عضو واحد، نائب رئيس الموظفين، ولأنَّه لم يبدأ مسيرتهُ المهنية من الأسفل كبائع سلع الموضة كانت المعدات الكهربائية بالنسبة له مسألة يتعاملُ معها أناسٌ آخرون غيره.

قد يكون النجاح غير المتوقع مزعجاً. لنأخذ على سبيل المثال شركةً تعمل بدأب على تعديل وتطوير مُنتَجٍ قديمٍ كان لها ولأعوام عدة بمثابة «أفضل» منتجاتها ورمزاً لـ«الجودة»، وفي الوقت عينه وعلى مضض تقدم الشركة ما يعتقد جميع مَن يعمل فيها تعديلاً لا معنى له على منتج قديم وبائد و«منخفض الجودة»، وكل هذا لأنّ أحد كبار المندوبين ضغط من أجل هذا المنتج، أو أنَّ زبوناً معتبراً طلبه ولا يمكن رفض طلبهِ. في هذه الأثناء لا يتوقع أحدٌ أنَّ المنتج سيُباع، بل في الحقيقة ما

من أحد يرغب ببيعه، لاحقاً تسيطر هذه «السلعة غير المرغوبة» على السوق وتهيمن على المبيعات، خلافاً لما وعدت به خطط الشركة وتوقعاتها لسلع النخب الأول والعالية الجودة. لا عجب عندها أنْ يتخوفَ الجميع ويرى هذا النجاح «دخيلاً»، كما سمعت في أكثر من مناسبة. من المرجّح أن يتصرف الجميع كما تصرّف رئيس مجلس إدارة «آر إتش مايسي» عندما رأى بأنّ المعدات الكهربائية المكروهة وغير المرغوبة تتجاوز مبيعات سلع الموضة المحبوبة التي أنفق عليها حياته المهنية وطاقته.

يشكِّل النجاح غير المتوقع تحدياً لقدرة الإدارة على المحاكمة. «لو كانت المصانع الصغيرة فرصة لكنّا رأيناها بأنفسنا»، قال رئيس مجلس إدارة شركة الصلب الكبرى عندما رفض اقتراح المصانع الصغيرة. تتلقى الإدارات المال على أحكامها وليس على فشل أحكامها. وفي الحقيقة، تتلقى المال لتدرك خطأها وتعترف به، لا سيّما عندما يُفضي اعترافها بالخطأ إلى فرصة ما، لكنَّ واقع الحال على النقيض تماماً.

في الوقت الراهن، تتربع شركة أدويةٍ سويسريّةٍ على عرش سوق الأدوية البيطرية، غير أنَّها لم تطور بنفسها دواءً بيطرياً واحداً. فالشركات المطوّرة لمثل هذه الأدوية ترفض خدمة سوق الأدوية البيطرية، فهذه الأدوية، ومعظمها مضاداتٌ حيوية، طُوِرَت لمعالجة الأمراض البشرية، وعندما اكتشف الأطباء البيطريون أنّها فعّالة على الحيوانات كما البشر بدؤوا بإرسال طلبياتهم، ولم يكن المُصنِّعون مسرورين بهذا أبداً. في بعض الحالات رفضوا تزويد الأطباء البيطريين بما أرادوه، وفي حالاتٍ أخرى عديدة كرهوا تعديل الصيغة للاستخدام الحيواني وإعادة تغليفها وما إلى هناك. في عام 1953، احتجّ المدير الطبي في إحدى الشركات الدوائية الرائدة على استخدام مضاد حيوي جديد في علاج الحيوانات بحجة أنّه «إساءة استخدام لدواءٍ نبيل». ونتيجةً لذلك، عندما تواصلت الشركة السويسرية مع هذه الشركة وغيرها من الشركات حصلت على رخصٍ للاستخدام الحيواني من دون أي صعوبة وبكلفة منخفضة. كانت بعض تلك الشركات مغتبطة لتخلصها من ذلك النجاح المُحرج.

ومنذئذٍ باتت الأدوية البشرية تحتَ رحمة ضغوط الأسعار وخضعت لتدقيقٍ شديدٍ من جانب الهيئات التنظيمية، وهذا بدوره جعل من قطاع الأدوية البيطرية أكثر القطاعات ربحيّة في الصناعة الدوائية، لكنَّ الشركات المُطورة للمُركبات لم تكن المستفيد من هذه الأرباح.

في أغلب الأحيان، إنْ لم يكن في معظمها، يمر النجاح غير المتوقع من دون أنْ يلاحظه أحد أو ينتبه إليه وبالتالي لا يُستغل، ما يفضي إلى النتيجة الحتمية بأنْ يقوم طرف منافس بالاستحواذ عليه وحصد الأرباح منه.

قدّم أحد مزوّدي المستشفيات بالمعدات خطاً جديداً من معدات الاختبارات البيولوجية والسريرية، وأبلت المنتجات الجديدة بلاءً جيّداً إلى أن بدأت الطلبات وعلى نحو مفاجئ تنهال من مخابر صناعية وجامعية. لم يدرك أحد أنّ الشركة قد طورت، بمحض الصدفة، منتجاتٍ لعملاء أكثر وأفضل من خارج السوق التقليدية لهذه المنتجات، لكنَّها لم ترسل مندوباً لزيارة أولئك العملاء الجدد ولم تؤسس قسماً خاصاً لخدمتهم. بعد خمسة أو ثمانية أعوام، استحوذت شركةٌ أخرى على الأسواق الجديدة، وبسبب حجم الأعمال التي ولَّدتها هذه الأسواق سرعان ما سيطر الوافد الجديد على سوق المستشفيات بأن قدّم أسعاراً منخفضةً وخدمات أفضل مما قدمته الشركة الأصلية.

يكمن أحد أسباب هذا العماء تجاه النجاح غير المتوقع في أنَّ أنظمة الإبلاغ عن التقارير لا تبلّغ عنه كما يفترض بها، هذا عدا عن تبرِّي الإدارات منه.

عملياً، تُعِدُّ كل شركة وكل مؤسسة خدمية تقريراً شهرياً أو دورياً، وفي صفحته الأولى قائمة بمجالات كان فيها الأداء دون التوقعات وبالمشكلات والعجز، وفي الاجتماعات الشهرية للفريق الإداري ومجلس الإدارة يركز الجميع على مواضع المشكلات، لكن ما من أحد يتفحص المواضع التي أبلت فيها الشركة بأفضل من المتوقع. إذا كان النجاح غير المتوقع نوعياً، وليس كميّاً، كما في مثال معدات المستشفيات الذي ذكرناه آنفاً والذي فتح سوقاً جديدة وكبيرة خارج الأسواق التقليدية للشركة، فإنَّ الأرقام لن تُظهِر عادةً النجاح غير المتوقع.

يتطلب انتهاز فرصة الابتكار من حالة النجاح غير المتوقع تحليلاً لأنّ هذا النجاح عرَضٌ، لكنَّه عرَضٌ لأي شيء؟ ربما الظاهرة المسؤولة عنه مردُّها قصور رؤيتنا ومعرفتنا وفهمنا. على سبيل المثال، يمثِّلُ رفضُ تلك الشركة الدوائية النجاحَ غير المتوقع لأدويتها الجديدة في سوق البيطرة عَرَضَاً لفشلها في معرفة حجم وأهمية تربية المواشي في العالم، وعماها تجاه الارتفاع العالمي الكبير في الطلب على البروتينات الحيوانية، بعد الحرب العالمية الثانية الذي يعود بدوره إلى النقلات الهائلة في المعرفة والتطور التكنولوجي والقدرة الإدارية لمزارعي العالم.

أما النّجاح غير المُتوقّع للأدوات الكهربائية في «آر إتش مايسي» فقد كان عَرَضَاً لتغيُّرٍ جذري في السلوك والتوقعات والقيم لعدد ضخم من الزبائن وهذا ما أدركه متجر «بلومنغديل». فقد كانت مشتريات عملاء المتاجر في الولايات المتحدة الأميركية، ولغاية الحرب العالمية الثانية، تتحدَّد بحالتهم الاجتماعية الاقتصادية، أي حسب الدخل، أمَّا بعد الحرب فقد تجزَّأت السوق باضطراد وأصبحت ما نطلق عليه اليوم أسواق «أساليب الحياة». كان متجر «بلومنغديل» أول المتاجر الكبرى، بخاصة في الساحل الشرقي، الذي يدرك هذا ويعمل عليه ويبتكر هويةً جديدةً.

كان النّجاح غير المُتوقّع للمُعدّات المخبرية المصمّمة للمستشفيات في المخابر الصناعية والجامعية عرَضاً لغياب التمييز بين المستخدمين المتنوعين للمعدات العلمية، التي أوجدت لقرابة قرنٍ أسواقاً مختلفة باستخداماتٍ ومواصفاتٍ وتوقّعاتٍ مُختلفةٍ. ما يعكسه هذا العَرَض، وهذا ما لم تدركه الشركة، أنّ لخطّ الإنتاج استخدامات لم تكن متصَوَّرة أصلاً. لقد كان هذا العَرَض علامةً على نهاية السوق المتخصصة التي تمتّعت بها هذه الشركة في سوق المستشفيات، ولهذا السبب فإنَّ الشركة التي نجحت في التعريف عن نفسها لثلاثين أو أربعين عاماً كشركةٍ مُصمِّمةٍ ومُصنّعةٍ ومسوّقةٍ لمعدّات مختبرات المستشفيات، أُرغِمَت في نهاية المطاف على إعادة تعريف نفسها كشركة مُصنعة لمعدات المخابر، وعلى تطوير قدراتها لتصميم وتصنيع وتوزيع وخدمة مجالٍ خارج نطاقها الأصلي، إلا أنَّها بحلول هذا الوقت كانت قد خسرت جزءاً كبيراً من السوق وإلى الأبد.

إذاً، لم يكن النجاح غير المتوقع مجرد فرصةً للابتكار بل تطلبَ الابتكار؛ إذْ أجبرنا على طرح التالي: ما التغيُّرات الأساسية الحالية والمناسبة لطريقة عمل هذه المنظمة؟ لتقنيتها؟ لأسواقها؟ إذا أُخِذَت هذه الأسئلة بعين الاعتبار فمن المُرجّحِ أن يفسحَ النجاح غير المتوقع الطريق أمام أكثر فرص الابتكار نفعاً وأقلّها مخاطرةً.

تدين شركتان من كبريات الشركات العالمية، شركة «دوبونت» أكبر الشركات الكيمياوية العالمية و«آي بي إم» عملاق صناعة الكمبيوتر، بتفوقهما إلى استعدادهما لاستغلال النجاح غير المتوقع كفرصة ابتكار.

لقد واظبت شركة «دوبونت» لمئة وثلاثين عاماً على صناعة الذخائر الحربية والمتفجرات، وفي منتصف العشرينات أطلقت أوّل جهودها البحثية في حقولٍ جديدةٍ كان من بينها حقلُ كيمياء البوليمر الذي سيطرت عليه الشركات الألمانية خلال الحرب العالمية الأولى، لكن ولأعوامٍ عديدة لم تصل

البحوث الألمانيّةُ إلى نتائج. في عام 1928، ترك أحد المساعدين الموقد يعمل طوال عطلة نهاية الأسبوع، وفي صباح الاثنين وجد كبير الكيميائيين، والس إتش كاروثرز، أنّ المادّةَ في الإناء قد تحجّرت وتحوّلت إلى ألياف. قضت شركة «دوبونت» عشرة أعوام حتَّى اكتشفت كيفية صنع النايلون. العبرةُ من هذه الحكاية أنّ الحادثة ذاتها سبق أنْ تكررت كثيراً في مخابر الشركات الكيماوية الألمانية الكبيرة وأفضت إلى النتيجة ذاتها وهذا قبل حادثة شركة «دوبونت». بالطبع كانت الشركات الألمانية تبحث عن ألياف البوليمر وكان بإمكانها الحصول عليها وتزعّم العالم في الصناعة الكيماوية قبل عشرة أعوام من إنتاج شركة «دوبونت» للنايلون، لكن ولأنَّها لم تخطط للتجربة فقد رفضت النتائج وتخلصت من تلك الألياف التي تشكلت بالصدفة وأعادت الكَرّة من جديد.

وبالتوازي مع هذا يكشف تاريخ شركة «آي بي أم» عما بوسع الانتباه إلى النجاح غير المتوقع أنْ يفعله. بالنسبة إلى «آي بي أم» كان الأمر وعلى درجةٍ كبيرة نتيجة استعداد الشركة لاستغلال النجاح غير المتوقع ليس لمرة بل لمرتين. في بداية ثلاثينات القرن العشرين كادت شركة «آي بي أم» أنْ تنهار فقد أنفقت سيولتها المتاحة على تصميم أول آلةٍ إلكترونية لإدارة الحسابات من أجل البنوك، لكن البنوك الأميركية لم تشترِ الآلة الجديدة خلال فترة الكساد مع بداية الثلاثينات، ولأنّ «آي بي أم» امتلكت سياسة عدم تسريح العمال تابعت إنتاج تلك الآلات وتخزينها.

وتستمرُ الحكاية، فبعد أنْ وصلت «آي بي أم» إلى نقطة الحضيض وجد مؤسسها توماس واتسون الجد نفسه في إحدى حفلات العشاء جالساً قرب سيدةٍ. عندما سمعت اسمه قالت: «هل أنت السيد واتسون صاحب شركة «آي بي أم»؟ لمَ يرفض مدير المبيعات في شركتك عرض الآلة عليّ؟» لم يوفّق توماس واتسون إلى فهم السبب الذي قد يجعل سيدة تحتاج إلى آلةٍ للحسابات وازدادت حيرته عندما أخبرته أنّها مديرة المكتبة العامة في نيويورك. اتضح بأنّ واتسون لم يذهب إلى المكتبة العامة أبداً، لكنَّه في صباح اليوم التالي توجه إليها حالما فتحت أبوابها.

آنذاك كانت المكتبات تحصلُ على تمويل جيد من الحكومة، وخرج واتسون من المكتبة بعد ساعتين مع ما يكفي من الطلبيات لتغطية أجور الشهر القادم، وكما كان يضيف مع ضحكةٍ في كلّ مرّةٍ يروي فيها الحكاية: «لقد اخترعت سياسةً جديدة على الفور: نأخذ المال أولاً ثمّ نُسلّم».

بعد خمسة عشر عاماً صنعت «آي بي أم» أول أجهزة الكمبيوتر، وكبقية أجهزة الكمبيوتر الأولى في أميركا كان كمبيوتر «آي بي أم» مصمماً للأغراض العلمية فقط. في حقيقة الأمر توسعت «آي

بي أم» في صنع هذه الأجهزة بسبب اهتمام واتسون بعلم الفلك، وعندما عُرض الكمبيوتر لأول مرة في واجهة محل الشركة في جادة ماديسون واستقطب جمهوراً ضخماً كان مبرمجاً لحساب أطوار القمر الماضية والحالية والمستقبلية.

بدأ قطاع الأعمال بشراء هذه «الأعجوبة العلمية» من أجل استخداماتٍ عاديةٍ كجداول الرواتب. لم ترغب شركة «يونيڤاك»، مالكة أكثر أجهزة الكمبيوتر تطوراً وملائمةً، بتوريد جهازها لقطاع الأعمال و«الحطّ» من قيمة هذه المعجزة العلمية، لكنّ «آي بي إم» التي تفاجأت أيضاً بطلب قطاع الأعمال للأجهزة استجابت على الفور. في حقيقة الأمر كانت مستعدةً للتضحية بتصميمها الخاص غير المناسب للمحاسبة واستخدام تصميم منافستها «يونيڤاك»، وخلال أربعة أعوام نجحت «آي بي إم» في ريادة سوق الكمبيوتر رغم أنّ أجهزتها ولعقدٍ آخرٍ لم تكن نظيراً لأجهزة «يونيڤاك». كانت «آي بي إم» مستعدةً لإرضاء قطاع الأعمال في مجاله ولذلك، على سبيل المثال، درّبت مبرمجين متخصصين في قطاع الأعمال.

وبالمثل تدين الشركة اليابانية الرائدة في الإلكترونيات «ماتسوشيتا» (المعروفة باسم منتجاتها: باناسونيك وناشيونال) بنهوضها إلى استعدادها للعمل مع النجاح غير المتوقع.

في بداية الخمسينات كانت «ماتسوشيتا» شركةً عادية صغيرة وتتفوق عليها بكلّ المعايير شركاتٌ عملاقةٌ أقدم وأعتى كشركتيّ «توشيبا» و«هيتاشي»، وحالها حال بقية المُصنّعين اليابانيين آنذاك فقد «علمت أنّ سوق التلفاز في اليابان لن ينمو بسرعةٍ، فاليابان فقيرة لن تقدر على تحمُّلِ كلفة مثل هذه الرفاهية»، على حد قول رئيس مجلس شركة «توشيبا» في اجتماع في نيويورك حوالي عامَي 1954 و1955، بيد أنَّ «ماتسوشيتا» كانت ذكيةً بما يكفي لقبول فكرة أنّ المزارعين اليابانيين لا يعلمون أنّهم أفقر من أن يشتروا تلفازاً، لكنهم على علمٍ بأنّ التلفاز يصلهم لأول مرة بعالمٍ كبير، ورغم عجزهم عن تحمل كلفته، فإنَّهم على استعداد لشرائه بأية وسيلة ودفع ثمنه. آنذاك، أنتجت شركتا «توشيبا» و«هيتاشي» أجهزة تلفازٍ أفضل، لكن لم تعرضها إلا في منطقة غينزا في طوكيو وفي متاجر المدن الكبرى، في إشارةٍ صريحةٍ إلى أنَّه لا يُرحب بالمزارعين في هذه الأماكن الراقية، أما شركة «ماتسوشيتا» فقد توجّهت إلى المزارعين وطرقت على أبوابهم وباعتهم أجهزة التلفاز، وهذا أمرٌ لم يفعله أحدٌ في اليابان قبلاً مع بضاعةٍ أغلى من السراويل القطنية والمآزر.

بطبيعة الحال، لا يكفي انتظار وقوع الحوادثِ أو اللقاء مع سيدة على طاولة العشاء لتعرب لك عن الاهتمام غير المتوقع بمنتجٍ قد يبدو فاشلاً، بل يجب تنظيم البحث عن النجاح غير المتوقع.

بدايةً، يجب الحرص على ألا يكون الشيء غير المتوقع مرئياً وحسب، بل يصرخ عالياً طلباً للاهتمام، وأن يظهرَ بوضوحٍ في المعلومات التي تحصل عليها الإدارات وتدرسها. (في الفصل الثالث عشر توصيفٌ مفصَّل لكيفية تحقيق هذا).

يجب على الإدارات أن تنظر في كلّ نجاحٍ غير متوقع وتطرح الأسئلة التالية:

1. ما الذي سيعنيه هذا لنا إن استغليناه؟

2. إلى أين سيقودنا؟

3. ما الذي علينا فعله لتحويله إلى فرصة؟

4. كيف نبدأ العمل عليه؟

أولاً، ستحتاج الإدارات إلى تخصيص وقت لمناقشة حالات النجاح غير المتوقع، وثانياً يجب تكليف شخص عمله الدائم تحليل النجاح غير المتوقع والتفكير بطرائق استغلاله.

بيد أنَّ الإدارات تحتاج أيضاً إلى تعلّم ما يتطلّبه النجاح غير المتوقع منها، ومجدداً من الأفضل شرح الأمر من خلال مثال.

في بداية الخمسينات بدأت جامعةٌ كبرى على الساحل الشرقي للولايات المتحدة برنامجاً مسائياً للبالغين لـ«متابعة التعليم» وقدمت فيه منهاجاً جامعياً عادياً يحصل الطالبُ في نهايته على شهادةٍ جامعية مع شهادةٍ ثانويةٍ عامّةٍ.

لم يؤمن أحد في الجامعة بهذا البرنامج وكان السّبب الوحيد لطرحه أنَّ القلةُ العائدة من الحرب العالمية أُجبِرَت على العمل قبل حصولها على الشهادة الجامعيَّة وتطالِبُ الآن بفرصةٍ للحصول على الشهادات التي تفتقر إليها. تفاجأ الجميع بأنّ البرنامج يحقق نجاحاً كبيراً وأنَّ أعداداً كبيرة من الطلاب المؤهلين تسجل فيه وتُبلي على نحو أفضلَ بكثيرٍ مِن طلّاب الجامعةِ العاديين، وهذا ما خلق

معضلةً. كان على الجامعة لاستغلال هذا النجاح غير المتوقع أن تبني كليةً كبيرةً وممتازةً، غير أنَّ هذا سيضعف برنامجها الجامعي الرئيس، أو على الأقل سيحرف الجامعة عن المهمة التي ترى نفسها فيها ألا وهي تأهيل طلبة المرحلة الجامعية الأولى، أمَّا البديل فكان إغلاق البرنامج الجديد. يمكن اعتبار كلا القرارين منطقياً إلا أنَّ الجامعة لم تلجأ إلى أيٍ منهما، وبدلاً من هذا قررت وضع البرنامج في كليةٍ رديئةٍ ومؤقتةٍ معظمُ المدرسين فيها من المدرسين المساعدين الذين لا يزالون يتابعون دراساتهم العليا. نتيجةً لهذا، وبعد بضعة أعوامٍ، لم ينتهِ أمر البرنامج وحسب، بل تسببت الجامعة بضررٍ حقيقي لسمعتها أيضاً.

إنّ النجاح غير المتوقع فرصةٌ، لكن لهذه الفرصة متطلباتها، إذْ تتطلب التعامل معها بجديّةٍ وأنْ يُكلَّفَ بها أكفأ الموظفين وليس مَن يمكن الاستغناء عن خدماته. فإنّ تعاملت الإدارة مع الفرصةِ بجديةٍ ودعمٍ متناسبين مع حجمها عندئذٍ ستكون الفرصةُ عظيمةً.

-2-
الفشل غير المُتوقّع

على عكسِ النّجاحِ فالفشلُ لا يمكن تجاهله ومِن النّادرِ أنْ يمر مرور الكرام، لكنَّه مع ذلك نادراً ما يُعَدُّ عرَضاً لفرصة. لا شك أنَّ الكثير من حالاتِ الفشلِ مُجرّدُ أخطاء ناجمة عن الجشع والغباء والتّهوُّرِ والسّيرِ مع التّيار أو عيوب في التصميم أو التنفيذ، لكنَّ فشل أمرٍ ما على الرغم من دِّقةِ تخطيطه وتصميمه وتنفيذه بإخلاصٍ، يكون في الغالب دليلاً على تغييرٍ دفينٍ يستبطن فرصة.

لعلَّ الفرضيّات المُعتمد عليها في تصميم أي منتجٍ أو خدمة، أو في استراتيجية تسويقها، ما عادت تتفق مع الواقع. أو لعل العملاء قد غيروا ما يحملونه من قيم وتصوُّراتٍ، ولو واصلوا شراء الغرض «ذاته»، فقد كانوا في الحقيقة يشترون «قيمة» مختلفةً. أو ربما انقسمَت السّوق، بعدما كانت سوقاً واحدة، على نفسها إلى اثنتين أو أكثر وبات لكلٍّ منها متطلباتٌ مختلفةٌ، وبالمثل لربما تغيَّر الغرض من المنتج أو الخدمة. لكن بالمحصلة، أي تغييرٍ من هذا النوع يُعدُّ فرصةً للابتكار.

مررتُ بتجربتي الأولى مع الفشل غير المتوقع في بداية حياتي المهنية، أي منذُ حوالي ستين عاماً، كنتُ وقتها قد تخرَّجت لتوي في المدرسة الثانوية. حصلت على أول عملٍ لي في وظيفة متدربٍ في

شركة تصدير قديمة تبيعُ العُدد والأدوات إلى الهند البريطانية منذ أكثر من قرنٍ، وكان أفضل منتجاتها لأعوامٍ عدة قفل من النوع الرخيص تُصدّرُ منه حمولات سفنٍ كاملة شهرياً. لكنَّه قفلٌ رديء النوع، فأي دبوس كفيلٌ بفتحه. خلال العشرينات حين بدأت المداخيل في الهند بالارتفاع بدأت مبيعات الأقفال وعلى عكس التصورات تهبطُ بوضوح، هنا قام مديري بفعل ما يجب فعلهُ في مثل هذه الحالات فأعاد تصميم القفل ليكون صلداً، أي جعله «أفضل جودةً». كانت الكلفةُ الإضافية ضئيلة والتحسنُ في الجودة كبيرٌ ، لكن تبيَّن لاحقاً أنّ القفل المُحسن كاسد. بعد أربعة أعوام بدأت الشركة بتصفية أعمالها وكان لتردّي سوق الأقفال الهندية دور كبير في نهايتها.

أدركت شركةٌ صغيرة منافسة لشركة مديري أنّ هذا الفشل غير المتوقع عرَضٌ لتغييرٍ جذري، والجدير بالذكر أنَّ حجمها لم يتجاوز عُشر حجم شركتنا وأنَّها إلى ذلك الحين بالكاد استطاعت مواصلة أعمالها. إنَّ غالبية الهنود، أي الفلاحين في القرى، ترى القفل رمزاً سحرياً لن يجرؤ أيُ لصٍ على فتحه، وعلى حدِّ علمي ما زالوا يعتقدون بهذا. لم يكن مفتاحُ القفل يُستخدمُ أبداً وعادةً يضيع، لذا فالقفلُ الصلد من دون مفتاح، على غرار القفل المطور الذي عمل مديري بجدٍ على إتقان صنعه من دون كلفةٍ إضافية، لم يكن نعمةً بل نقمة.

على أي حال، كانت أقليّةٌ صغيرةٌ لكنّها سريعة النمو من الطبقة الوسطى في المدن بحاجةٍ إلى أقفال حقيقية، وحقيقةُ أنَّ الأقفال لم تكن قوية بما يكفي لتلبية حاجاتها كان السببَ الرئيس لتراجع مبيعات القفل القديم وخسارته السوق، وبالنسبة لهذه الأقلية لم يكن التصميمُ الجديد للقفل ملائماً أيضاً.

قسَّمت الشركةُ المنافسة لشركة مديري الأقفال إلى نوعين، الأول مجرد مغلاق من دون قفلٍ ومفتاح باعته بثلثي سعر القفل القديم مع هامش ربح مضاعف، أمَّا النوع الثاني فكان قفلاً صلداً وجيداً مع ثلاثة مفاتيح وسعرهُ ضعف سعر القفل القديم وهامش الربح أكبر بكثير. وعلى الفور انطلقت مبيعات النوعين وخلالَ عامين أصبحت الشركةُ المنافسة أكبر مُصدِّرٍ أوروبيّ للأدوات إلى الهند، وحافظت على هذا الموقع لعشرة أعوام إلى أنْ أنهت الحرب العالمية الثانية الصادرات الأوروبية إلى الهند نهائياً.

قد يقول قائل يا لها من قصةٍ طريفة من أيام جدي وجدك. لا شك أنَّنا وفي زمن الكمبيوتر وأبحاث الأسواق وماجستير إدارة الأعمال بتنا أكثر تطوراً.

لكن إليكَ حالةً أخرى حدثت بعدَ نصف قرن من ظهور صناعة «متطورة» لكنَّها تحمل العبرةَ ذاتها.

حين بلغ أول فوج من أطفال «طفرة المواليد» منتصف العشرينات من العمر، أي العمر الذي سيبدؤون فيه بتأسيس عائلاتهم وشراءِ أوّل منزلٍ، حلَّت فترةُ كسادٍ بين عامي 1973 و1974، واستشرى التّضخّم، لا سيّما في أسعار المنازل، فهذه زادت بسرعةٍ فاقَت أي شيءٍ آخر. وفي الوقت عينه ارتفعت فجأةً معدلات الفائدة على رهونات المنازل، وهنا بدأت غالبيةُ شركات البناء الأميركية في تصميم وعرض ما يدعى بـ «المنزل البسيط»، وهذا المنزل كان أصغر وأبسط وأرخص من المنازل التقليدية.

بيد أنَّ هذه المنازل واجهت فشلاً ذريعاً، رغم كونها ذات «قيمةٍ جيدةٍ» ومناسبةً لإمكاناتِ شراء البيوت لأول مرة. حاولت شركات البناء إنقاذها من الفشل بتقديم تمويل منخفض الفائدة وشروط تقسيطٍ طويلةِ الأمدِ وكسرِ الأسعارِ، لكن رغمَ ذلك ما من مشترين.

هنا قامَت معظمُ شركات البناء بما يقوم به رجلُ الأعمال في حالة الفشل غير المتوقع وألقت باللومِ على العدو القديم، «الزبون غير العقلاني»، بيد أنَّ شركةً واحدةً -على صِغَرِها- قررت البحث في الأمر واكتشفت حدوث تغيُّرٍ في متطلبات البيت الأول عند الأزواج الأميركيين. فبالنسبة لهؤلاء، لم يعد المنزلُ رمزاً لبيت العائلة الدائم كما كانت منازل أجدادهم، حيثُ يُفترض بالأزواج أنْ يعيشوا فيه حتَّى نهاية حياتهم أو على الأقل لوقت طويل. في السبعينات، لم يكن الأزواج الشباب بشرائهم منزلاً لأول مرة يشترون قيمةً واحدة، بل قيمتين منفصلتين. كانوا يشترون مأوى لبضعة أعوام قصيرة إلى أنْ يشتروا بعدَها منزلاً «حقيقياً» أكبر وأفخم في حي أرقى بمدارس أفضل. ولتأمين الدفعة الأولى لهذا المنزل الدائم والأغلى سيحتاجون إلى ما استثمروه في المنزل الأول. علمَ الشباب جيداً أنَّ هذا «المنزل البسيط» ليس ما أرادوه رغمَ أنَّه أفضل ما يمكن تأمينه، فقد شعروا بخوف منطقي جداً من ألا يتمكنوا من بيعه بسعرٍ مقبول، لذا وبدلاً من أنْ يكون «المنزل البسيط» خياراً لشراء «منزل حقيقي» لاحقاً، صار عقبةً أمام شراء المنزل الذي يُلبي حاجاتهم ورغباتهم الحقيقية.

في الخمسينات، كان الأزواج الشبان يرون أنفسهم «طبقةً عاملة» ولا يتوقعون أنْ ترتفع مداخيلهم ومستويات المعيشة بشكلٍ ملحوظٍ حالما ينتهون من مرحلة التدريب ويبدؤونَ عملاً بدوامٍ كامل. فالأقدميةَ عند أبناء الطبقة العاملة، باستثناء اليابان، تعني أماناً وظيفياً أكبر وليس مدخولاً أكبر، أما «الطبقة الوسطى» فتتوقع تقليدياً زيادة ثابتةً في مدخولها إلى أن يصلَ ربُّ الأسرة إلى عمر

الخامسة والأربعين أو الثامنة والأربعين. بيد أنَّه بين عامي 1950 و1975 تغيَّر كلٌّ من واقع البالغ الأميركي الشاب وصورته (تعليمه وتوقعاته ووظائفه) من صورة «الطبقة العاملة» إلى «الطبقة الوسطى»، ومع هذا التغيير أتى تغيُّر كبير على ما يمثله البيت الأول للشباب و«القيمة» المرتبطة به.

إذاً، بات الأمرُ مفهوماً وكلُّ ما تطلبَه كان الإصغاء إلى مشتري البيوت المُحتملين لبضعة أسابيع، بعدها أتى الحلُّ مبتكراً وناجحاً وبكل يسر. لم تُجرَ تغييرات تُذكَر على البنية الأساسية للمنزل باستثناءِ المطبخ الذي غدا بطريقة ما أرحب، أما باقي «المنزل البسيط» الذي عجزت شركات البناء عن بيعه فقد بقي على حاله، وبدلاً من عرضه تحتَ مسمى «منزلك» عُرِضَ تحتَ مُسمى «منزلك الأول» أو «الخطوة الأولى تجاه منزل الأحلام». وبعبارة أدق، عُرِضَ على الشباب بوصفه «منزلاً بسيطاً» ونموذجاً لمنزل المستقبل، لكن مع إضافات على البيت المستقبلي كحمام إضافي وغرفة أو غرفتي نوم إضافيتين وقبو سيكون بمثابة «مغارة العائلة». في الحقيقة، كانت شركةُ البناء قد حصلت على التصريحات البلدية اللازمة لتحويل «المنزل البسيط» إلى «منزل دائم». علاوةً على ذلك، قدَّمت الشركةُ للأزواج الشبان ضمانات بإعادة بيع المنزل بسعرٍ ثابتٍ لضمان أن يشتروا من الشركة منزلاً ثانياً أكبر و«دائم» خلال خمسة أو سبعة أعوام. ويشرح صاحب الشركة: «في الواقع، ليسَ في الأمر أي مخاطرة ففي نهاية المطاف كانت هذه التركيبة السكانية تريد ضمانةَ زيادة ثابتة في الطلب على «المنازل الأولى» حتَّى نهاية الثمانينات أو التسعينات عندما يصلُ أطفالُ حقبة «تراجع مواليد» إلى سن الخامسة والعشرين و يبدؤنَ تأسيس عوائلهم».

قبلَ أن تستغل الشركة هذا الفشل وتبتكر منه عملت في منطقةٍ مدنية واحدة وكان نشاطها محدوداً، بعد مرور خمسة أعوام كانت الشركةُ تعمل في سبع مناطق مدنية احتلت فيها المرتبةَ الأولى أو المرتبة الثانية، وحتَّى خلالَ فترة كساد أعمال البناء بين عامي 1981 و1982 ازدهرت أعمال هذه الشركة المبتكرة، رغم كونه كساداً سيئاً جداً لدرجة أنَّ بعضَ كبرى شركات البناء الأميركية لم تبع منزلاً واحداً لموسمٍ كامل. يقول مؤسس الشركة: «أحد البواعث كان شيئاً لم أدركه حتى عندما قررت العرض على شُرَّاء البيوت لأول مرة ضمانةَ إعادة شراء المنزل منهم. لقد منحنا هذا عدداً ثابتاً من المنازل الجيدة شبه الجديدة لا تحتاج إلا إلى بعض الإصلاحات وإعادة بيعها بربحٍ مقبول للدفعة التالية من شُرَّاء المنازل».

ينحو المديرون التنفيذيون في المنظمات الكبيرة بالتحديد إلى التعامل مع الفشل غير المتوقع بطلب المزيد من الدراسة والتحليل، لكن في حالتي شركة الأقفال و«المنازل البسيطة» يبدو أنَّ مثلَ هذه الخطوة خاطئة. إذْ يتطلب الفشل غير المتوقع الخروج والبحث والإصغاء. يجب النظر إلى الفشل بوصفه عَرَضاً لفرصة ابتكار وأخذه بجدية.

وعلى قدر أهمية الفشل غير المتوقع تأتي أهمية الانتباه لأي حدثٍ غير متوقعٍ في عمل المورد أو العملاء. على سبيل المثال، بدأت شركة «ماكدونالدز» لأنَّ مؤسسَ الشركة راي كروك انتبه إلى النجاح غير المتوقع لأحدِ عملائه. كان كروك آنذاك يبيعُ آلات صنع مخفوق الحليب لمطاعم البرغر ولاحظَ أنَّ أحدَ عملائه، وهو صاحبَ كشك برغر صغير في بلدة بعيدة في كاليفورنيا، اشترى عدداً من هذه الآلات لا يتناسب مع حجم كشكه وموقعه، وبعد أن تحققَ كروك من الأمر وجدَ أنَّ الرجل قد طوَّر نشاط الوجبات السريعة من خلال إضفاء الطابع المنهجي عليها. فاشترى منه عدته وبنى على النجاح غير المتوقع للمالك الأصلي شركتَه الناجحة التي تبلغ قيمتها مليار دولار.

إنَّ النجاح أو الفشل غير المتوقع للشركات المنافسة على القدرِ ذاته من الأهمية. في كلتا الحالتين يأخذُ المرء الحدثَ بجدية وكعرضٍ ممكن لفرصة ابتكار. فالمرءُ لا يكتفي بـ«التحليل» بل يخرج للبحث.

إنَّ الابتكار، وهذه الأطروحة الرئيسة لهذا الكتاب، عملٌ منظمٌ ومنهجي وعقلاني، وهو حسي بقدرِ ما هو مفاهيمي. وبطبيعة الحال لا بد من إخضاع ما يراه المبتكر ويتعلمهُ لتحليل منطقي صارم. فالحدس ليسَ جيداً كفايةً بل ليسَ جيداً بالمرة إنْ قُصِدَ به «ما أشعرُ به» لأنَّه يكون عادةً تمظهرٌ آخرٌ لـ«ما أريدهُ أن يكون» بدلاً من «ما ألاحظه». بالمقابل، يجب تطبيق التحليل الصارم بكلّ متطلباته من الاختبار والاستطلاع والتقييم على أساس ملاحظة التغيير، الفرصة، الوقائع الجديدة، على التباين بينَ ما يثقُ معظمُ الناس أنَّه الواقع، وبين ما يتأتى بحق واقعاً جديداً، وهذا يتطلب الاستعداد للقول: «لا أعلم كفايةً لأحلل لكن عليَّ العثور على طريقة ما، سأخرجُ وأبحث وأطرح الأسئلة وأُصغي».

يؤلف غير المتوقع مصدراً خصباً للابتكار؛ لأنَّه بالتحديد يصدمنا ويسلبنا أفكارنا المسبقة وافتراضاتنا ومسلماتنا.

وليسَ لزاماً، بل ليسَ ضرورياً، على رائد الأعمال أن يفهم سببَ تغيُّر الواقع، ففي الحالتين الآنفتيّ الذكر كان اكتشاف ما حدثَ وسببه أمراً سهلاً. وفي أغلب الأحيان، نعرفُ ما يحدث من دون الحاجة إلى معرفة سبب حدوثه، ونظل قادرين على الابتكار بنجاح.

وإليك هذا المثال.

أصبحَ فشلُ سيارة إدسل التي صنعتها شركة «فورد» في عام 1957 حكايةً أميركيةً شعبيةً، وحتَّى مَن لم يكن قد ولد بعد عندما فشلت إدسل سمع بالحكاية، في الولايات المتحدة على الأقل، لكنَّ الاعتقاد العام بأنَّ سيارة إدسل كانت مقامرةً اعتباطيةً خاطئٌ تماماً.

إنَّ قلةً من المنتجات صُممت بعناية أكبر وقُدمت بحذرٍ أشد وسُوّقَ لها بمهارة أعلى. كان يُفترضُ بسيارة إدسل أن تكون الخطوة الأخيرة في استراتيجية التخطيط الأدق في تاريخ الأعمال الأميركية، فمع حملةٍ دامت لعشرة أعوام نقلت شركة «فورد» نفسها بعدَ الحرب العالمية الثانية من شفا الإفلاس إلى قمة المنافسة، وحلَّت بقوةٍ في المرتبة الثانية في سوقِ الولايات المتحدة، وبعد بضعة أعوام صارت منافساً قوياً على المركز الأول في السوق الأوروبية المتنامية بسرعة.

نجحت الشركةُ بحلول عام 1957 في إعادة تأسيس نفسها منافساً قوياً في ثلاث فئات من فئات السيارات الأميركية الرئيسة الأربعة. كان لشركة «فورد» ثلاث فئات من السيارات: فورد «الدنيا» وميركوري «الوسطى» وكونتيننتال «العليا»، ثمَّ صممت سيارة إدسل للفئة المتبقية -الوسطى العليا- التي كانت شركة «جنرال موتورز»، أكبر منافسي شركة «فورد»، أنتجت فيها سيارتي بويك وأودلسموبيل. كانت فئة «الوسطى العليا» في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية أسرعَ الفئات نمواً، ومع ذلك لم يجد مُصنِّع السيارات الثالث، «كرايسلر»، أنَّه قادر على انطلاقةٍ قوية فيها فتركَ البابَ مفتوحاً أمام شركة «فورد».

ذهبت «فورد» إلى الحدود القصوى في التخطيط والتصميم لسيارة إدسل وأخذت بالحسبان في تصميمها ما حصلت عليه من بحوث السوق وأفضل المعلومات عن تفضيلات المستهلكين من حيث الشكل والأناقة وأعلى المعايير في الجودة.

لكن رغم هذا كله فقد مُنيت سيارة إدسل بفشلٍ ذريع على الفور.

يكشفُ رد فعل شركة «فورد» على الأمر عن الكثير، فبدلاً من لوم «المستهلك غير العقلاني»، ارتأت أنَّ أمراً يحدث لا ينسجم وما يحمله الجميع من افتراضات، صارت مع الوقت مسلَّمات، حيال سلوك المستهلك في قطاع السيارت.

تفتقَ قرارُ «فورد» بالخروج والبحث في الأمر عن ابتكارٍ عبقري في صناعة السيارات الأميركية لم تشهد مثله منذُ أن قسَّم آلفريد بي سلون في العشرينات الفئات الاجتماعية-الاقتصادية للسوق الأميركي إلى «دنيا» و«وسطى دنيا» و«وسطى عليا» و«عليا» وبناءً على هذا التعريف بنى شركته «جنرال موتورز». عندما خرجَ العاملون في «فورد» للاستقصاء اكتشفوا أنَّ هذه الفئة قد سيطرت عليها بسرعة أو سرت بموازاتها على الأقل فئةٌ أخرى مختلفة تماماً، سأطلقُ عليها من الآن فصاعداً «فئةَ أسلوب الحياة». بُعيد فترةٍ قصيرةٍ على فشل إدسل كانت النتيجةُ ظهور سيارة فورد «ثاندربيرد»، أنجح سيارةٍ أميركية منذُ أن قدَّم هنري فورد الأب موديل «تي» في عام 1908. ساعدت ثاندربيرد شركة «فورد» على إرساء مكانتها كمُصنِّعِ سياراتٍ كبير وقائم بذاتِهِ، بدلاً من بقائها في ظل «جنرال موتورز» وتقليدها على الدوام.

وإلى يومنا هذا، لا نعرف حقاً ما الذي تسببَ بالتغيير، فقد وقعَ قبل أي أحداثٍ من شأنها تفسيره كالتغيُّر في مركز الثقل السكاني إلى المراهقين الناجم عن فترة «طفرة المواليد»، أو التوسع الانفجاري في التعليم العالي أو تغيُّر الأعراف الجنسية، ولا نعرف أيضاً ما الذي يعنيه «أسلوب الحياة». كلُّ المحاولات لتوصيف الأمر كانت عبثيةً وكلُّ ما نعرفهُ أنَّ أمراً قد حدث.

بيد أنَّ هذا كان كافياً لتحويل غير المتوقع، سواءَ كانَ نجاحاً أم فشلاً، إلى فرصة لابتكار فعَّال وهادف.

-3-
الحدث الخارجي غير المتوقع

كان الحديثُ عن النجاح والفشل غير المتوقعين حتّى الآن محصوراً بمجال الأعمال أو الصناعة، لكنَّ الأحداث الخارجية، الأحداث التي لا تُذكر في المعلومات والأرقام التي تعمل الإدارة وفقاً لها، على قدر الأهمية ذاتها بل أهم في كثيرٍ من الأحيان.

إليك بعض الأمثلة تكشفُ حدثاً خارجياً غير متوقع واستغلاله فرصةً كُبرى في ابتكارٍ ناجح.

أحدُ هذه الأمثلة قصة شركة «آي بي إم» والكمبيوتر الشخصي.

اختلف المديرون التنفيذيون والمهندسون في شركة «آي بي إم» مع بعضهم داخل الشركة إلا أنّهم وحتّى السبعينات كانوا متفقين جداً على نقطةٍ واحدةٍ: المستقبل ينضوي إلى الكمبيوتر المركزي بذاكرةٍ وقدرةٍ حسابيةٍ أكبر من أي وقتٍ مضى، وكلُّ شيءٍ آخر حاول أيُ مهندسٍ في «آي بي إم» أن يثبتهُ بإقناعٍ كان مُكلفاً جداً ومُربكاً ومحدوداً في قدرته الأدائية، ولذلك ركزت «آي بي إم» جهودها ومواردها على صون ريادتها لسوق الكمبيوتر المركزي.

لكن بين عامَي 1975 و1976، بدأ على حين غرّة أطفالٌ بعمر العاشرة أو الحادية عشرة لعب ألعاب الكمبيوتر، وعلى الفور رغب آباؤهم بشراء الكمبيوتر المكتبي أو الشخصي الذي كان آلةً منفصلةً صغيرةً ومستقلةً بقدرةٍ أقل من قدرة الكمبيوتر المركزي، وهنا كلُّ ما توقعهُ العاملون في «آي بي إم» من أمورٍ رهيبةٍ قد حدث بالفعلِ. كانت كُلَفُ الآلات المستقلة أضعاف كُلَف الكمبيوتر المركزي، وقدرتها أقل، وتوجد وفرةٌ في عددها وبرامجها والقلةُ القليلة منها تتوافق تماماً مع بعضها إلى درجة أنّ الحقل بأكمله كان فوضوياً والخدمة والإصلاح في وضعٍ كارثي. لكن يبدو أنّ هذا لم يُزعج المستهلكين بل على العكس، ففي الولايات المتحدة الأميركية حققت سوقُ الكمبيوتر الشخصي خلال فترةٍ قصيرةٍ، من عام 1979 وحتّى 1984، حجم مبيعات سنوي تراوح بين خمسة عشر إلى ستة عشر مليار دولار احتاج من سوق الكمبيوتر المركزي ثلاثين عاماً لتحقيقه.

كان بوسع شركة «آي بي إم» أن تتخلى عن خطة التطوير، لكن بدلاً من هذا ومع بداية عام 1977 عندما كانت مبيعات الكمبيوتر الشخصي العالمية لا تزال أقل من مئتي مليون دولار (مقارنةً بمبيعات الكمبيوتر المركزي التي وصلت إلى سبعة مليارات في العام ذاتهُ) وضعت «آي بي إم» فرق مهماتٍ تتنافس مع بعضها لتطوير الكمبيوتر الشخصي للشركة، ونتيجةً لهذا أنتجت أول كمبيوترٍ شخصي لها في عام 1980، أي حين ازدهرَت السوق. بعد ثلاثة أعوام، في عام 1983، أصبحت «آي بي إم» رائدة الشركات العالمية في تصنيع أجهزة الكمبيوتر الشخصية كما كانت رائدةً في مجال صناعة أجهزة الكمبيوتر المركزية، وفي العام ذاته قدّمت نسختها من «الكمبيوتر المنزلي» الصغير جداً والمدعو «بينات»[17].

في كلِّ مرةٍ أناقش موظفي «آي بي إم» في هذا الشأن أطرح عليهم السؤال ذاته: «كيف تمكَّنت «آي بي إم» من بين جميع الشركات أن ترى الفرصة في هذا التغيير، في حين كان جميعُ من في الشركة واثقاً تماماً من أنّ الأمر مستحيل وغير منطقي؟» وحصلت دوماً على الجواب ذاته: «لأنَّنا بالتحديد نعرفُ أنّ هذا غير ممكن ولن يكون منطقياً أبداً، فقد كان وقع تطورات الأمر علينا كالصدمة، وأدركنا أنّ كلّ ما افترضناه وما كنا متيقنين منه قد تحطم، وأنّ علينا الخروج وتنظيم أنفسنا لنستغل تطوراً نعلمُ أنّه لا يمكن أن يحدث، لكنَّه حدث على أي حالٍ».

أمّا المثال الثاني فأبسط من الأول، لكنه مفيدٌ بالقدر ذاته رغم افتقاره إلى عنصر الجاذبية. لم تكن الولايات المتحدة في يوم من الأيام بلداً يحبُّ شراء الكتب، وهذا يعود في جانبٍ منه إلى وفرة المكتبات العامة المجانية. عندما ظهر التلفاز في بداية الخمسينات وبدأ المزيد من الأميركيين في قضاء المزيد من الوقت أمام هذا الجهاز، وبالتحديد الأميركيين الذي كانوا في ذروة مرحلة القراءة وهم طلابُ المدرسة الثانوية والجامعة، «علم الجميع» أنّ مبيعات الكتب ستهبط بشكلٍ حادٍ. وفي هلعٍ لجأ الناشرون إلى التنويع والانتقالِ إلى «وسائل الإعلام التكنولوجية الحديثة»: الأفلام التثقيفية أو برامج الكمبيوتر، لكن من دون نجاحٍ يُذكَر في معظم الحالات. بيد أنَّ مبيعات الكتب لم تنهار، بل ارتفعت جداً منذُ ظهور التلفاز ونمت بسرعة مضاعفة مقارنةً بما توقعه أي مؤشر، سواء مؤشر مداخيل العائلات أو مؤشر جمهور القرّاء الذي في «مرحلة القراءة» أو حتّى مؤشر حملة الشهادات العليا.

لم يعلم أحد سبباً لهذا، بل لم يفهموا ما حدث حقاً. إذا كانت الكتبُ في المنازل الأميركية التقليدية لا تزالُ نادرةً كالسابق[18]، فأين ذهبت كلُّ تلك الكتب؟ وعدم معرفتنا بالجواب عن هذا السؤال لا يغيرُ حقيقة أنّ الكتبُ تُباعُ ويُدفع ثمنها بوتيرةٍ متزايدة.

طوال هذا الوقت علم كلٌّ من الناشرين وأصحاب المكتبات أنّ مبيعات الكتب تُحلقُ عالياً، لكن ما من أحدٍ منهما قام بشيءٍ حيال الأمر، وبدلاً من ذلك استغلّت بعضُ كبرى متاجر التجزئة، كالمتاجر في مينابوليس ولوس أنجلس، هذا الحدثُ غير المتوقع. ورغم أنّها تعمل في مجال التجزئة ولا يربطها شيءٌ بعالم الكتب، فقد أسست أولاً سلسلة مكتباتٍ تختلف كلياً عن المكتبات الأولى في أميركا، فقد كانت أشبه بالمتاجرِ الكبرى ولم تعامل الكتب لمحتواها بل كـ«بضاعةٍ جماهيرية»، وركزت على ما يباعُ منها بسرعة ويعود بأكبر مبيعات نقدية لكلّ رفٍ. تركزت هذه المكتبات في مراكز التسوق

باهظة الإيجارات وفي مناطق ذات حركةٍ مرورية كبيرة، في حين يعرف العاملون في هذا المجال أنَّ المكتبات تتركز في المواقع رخيصة الإيجارات، ويُفضل أن تكون قريبةً من جامعةٍ، وأنَّه عادةً ما يكون باعةُ الكتب من أصحاب «الميول الأدبية» ويستعينون بأناسٍ «يحبون الكتب».

أمّا مديرو المكتبات الجديدة فكانوا باعة مواد تجميل سابقين، واعتادوا على تداولِ نكتةٍ مفادها أنّ أي بائعٍ يريدُ أن يقرأ أي شيءٍ عدا التسعيرة على الكتاب، فإنّ كفاءاته ولسوء الحظ أكبر من المطلوب.

لعشرة أعوام مضت، كانت سلاسل المكتبات هذه من بين الفئات الأنجح والأسرع نمواً في قطاع التجزئة الأميركية والأعمال الجديدة المتنامية بسرعة في البلد بأكملهِ.

تمثِّل كل حالة من هذه الحالات ابتكاراً حقيقياً، لكن ما من واحدةٍ منها تمثِّل التنويع.

فقد بقيت شركةُ «آي بي إم» في قطاع الكمبيوتر، وسلاسل المكتبات تُدار من أناسٍ لم يعملوا سوى في مجال التجزئة أو مراكز التسوق أو إدارة المحلات.

إذْ لينجح استغلالُ الحدث الخارجي غير المتوقع لا بد أن يكون منسجماً مع معرفة وخبرة المرء في مجال عمله. لهذا، أخفقت الشركات، بما فيها الكبرى، التي دخلت سوق الكتاب أو الترويج الواسع من دون خبرةٍ سابقة في تجارة التجزئة.

يعني هذا أنّ الحدث الخارجي غير المتوقع قد يكون في المقام الأول فرصةً لتطبيق الخبرات المتوافرة أصلاً على منتجٍ جديد لا يغيِّر طبيعة «نشاطنا التجاري». قد يكون الأمرُ توسعاً أكثر منه تنوعاً، ومع ذلك فإنّ الأمثلة الآنفة الذكر تتطلبُ الابتكار في المنتج وغالباً في الخدمة وقنوات التوزيع.

أمّا النقطة الثانية هنا، فإنَّ هذه الحالات تعود لشركات كبرى. بالطبع عدد كبير من الحالات في هذا الكتاب، كما في أي كتابٍ عن الإدارة، يجب أن تكون حالات شركات كبرى لأنّها الوحيدة المتاحة عادةً والمنشورة وتتناولها الجرائد أو المجلات. أمّا بالنسبة لحالات الشركات الصغيرة فمن الصعب الحصول على معلومات حولها، وغالباً لا يمكن مناقشتها دون انتهاكٍ للسرية.

يبدو أنّ استغلال الحدث الخارجي غير المتوقع أمرٌ مناسبٌ بالتحديد لمشروع قائم وكبير نسبياً. أعرفُ بضعَ شركاتٍ صغيرةٍ نجحت في استغلال الحدث الخارجي غير المتوقع، أكثر من أي دارس آخر للريادة والابتكار. قد تكون هذه مصادفة، لكن لعل السبب أنّ احتمال رؤية «الصورة الكاملة» عند المؤسسات الكبيرة القائمة أكبر.

إنّ شركات التجزئة الكبيرة في الولايات المتحدة معتادةٌ على الاطلاع على الأرقام التي تكشف أين وكيف يُنفقُ الزبائن أموالهم، وهذه الشركات تعرفُ أيضاً مواقع مراكز التسوق وكيفية الحصول على المواقع الجيدة. أيمكن لشركةٍ صغيرةٍ أن تقوم بما قامت به شركة «آي بي إم» وتكلف أربع فرقٍ من خيرة المصممين والمهندسين بالعمل على خطوط إنتاجٍ جديدة؟ عادةً لا تملكُ الشركات الصغيرة في مجال التكنولوجيا المتقدمة في صناعةٍ نامية بسرعة ما يكفي من الموظفين للقيام حتّى بمهامهم الحالية.

قد يكون الحدث الخارجي غير المتوقع منطقة الابتكار التي تُؤمّن للمؤسسات الكبيرة أعظم الفرصِ بأقلّ المخاطر، وقد تكون المنطقةُ التي تناسبُ بشكلٍ خاصٍ المؤسسات الكبيرة والراسخة، حيثُ الخبرة والقدرة على تعبئة الموارد الكبيرة بسرعة تحققان أعظم فرق.

بيْد أنَّ هذه الحالات تكشفُ أيضاً أنّ حجم المؤسسة الكبير ورسوخها ليسا ضمانةً بأنَّها ستنتبه للحدث الخارجي غير المتوقع وتُنظِّمَ نفسها بنجاح لاستغلاله. فجميعُ منافسي شركة «آي بي إم» شركاتٌ كبرى بمبيعات تُقدر بالمليارات، لكن ولا واحدة منها استغلت فكرة الكمبيوتر الشخصي، لأنَّها كانت مشغولة جداً بمحاربة «آي بي إم»، وما من سلسلة مكتباتٍ كبيرة وقديمة في الولايات المتحدة، سلسلة «برينتانو» في نيويورك مثلاً، استغلّت سوق الكتب الجديدة.

بكلماتٍ أخرى، كانت الفرصةُ متاحة وكبيرة وتتكرر كثيراً وهذا ما جعلها تحمل وعداً كبيراً، بخاصةٍ للمؤسسات القائمة والكبيرة، لكنَّ مثل هذه الفرص تتطلبُ أكثر من مجرد ضربة حظٍ أو حدسٍ، إنّها تتطلب من القائمين على المؤسسة البحث عن الابتكار وتنظيم أنفسهم من أجله وإدارتهِ من أجل استغلاله.

4

التباينات

التباينُ تعارضٌ أو تنافر بين الموجود و«الواجب» الوجود، أو بين الموجود وما يَفترضُ الجميع أنَّه موجود. قد لا نحيطُ علماً بأسبابه، وفي الغالب يستعصي علينا فهمه. مع ذلك، فإنّ التباين عرَضٌ لفرصة ابتكارٍ، وكما يقولُ علماء الجيولوجيا إنَّه يكشفُ عن «فالقٍ» ضمني. ومثل هذا الفالق بمثابة دعوةٍ إلى الابتكار، وهو يزعزع ويخلخل، بحيث يمكن معه لجهودٍ يسيرة أن تُحرّك جلاميد ضخمة وتعيد تشكيل التكوينة الاقتصادية والاجتماعية العامة. بيد أنَّ التباينات لا تظهر عادةً في الأرقام أو التقارير التي يتلقاها المديرون التنفيذيون ويهتمون بها، لكونها نوعية أكثر منها كمية.

وعلى غرار الحدث غير المتوقع، نجاحاً كان أم فشلاً، فإنّ التباين عرَضٌ لتغيير، سواء حدث وانتهى أو يُمكن إحداثهُ، وعلى غرار التغيُّرات الكامنة في الحدث غير المتوقع، فإنّ التغيُّرات الكامنة في التباين تغيُّرات داخل الصناعة أو السوق أو العملية، وبالتالي تكون واضحة لأبناء الصناعة أو السوق أو العملية أو القريبين منها، وبالأحرى تكون أمام أعينهم تماماً. لكن يتجاهلها هؤلاء غالباً ويرونها أمراً مسلماً به ويأخذونها باستخفاف قائلين «هكذا كانت الأمور دوماً»، رغم أنَّ كلمة «دوماً» تشير إلى تطورٍ حدث مؤخراً.

لدينا عدة أنواع من التباين:

- تباين بين الوقائع الاقتصادية في صناعةٍ ما أو في مجال خدمي ما.

- تباين بين واقع صناعةٍ أو مجال خدمي والافتراضات عنه.

- تباين بين الجهود في أي صناعةٍ أو مجال خدمي وقيم وتوقعات عملائها.

- تباين ذاتي داخل إيقاع أو منطق عمليةٍ ما.

-1-
وقائع اقتصاديّة مُتباينة

إذا كان الطلبُ على منتجٍ أو خدمة ينمو بثبات، فإنّ على أدائه الاقتصادي التحسن بثبات أيضاً، وسيغدو الربحُ من أي صناعة ينمو الطلبُ عليها بثبات، سهلاً بالضرورة، أما إذا انعدم الربح فيها فهذا يعني أنَّنا أمام تباين بين الوقائع الاقتصادية.

وبالعموم، تعدُّ هذه التباينات ظواهر كلية تحدثُ في صناعةٍ أو قطاع خدمي كامل، لكنَّ فُرص الابتكار الكبرى تتاح عادةً للمؤسسات أو العمليات أو الخدمات الجديدة الصغيرة والمتخصصة، ومن شأن المبتكر الذي يستغل هذا التباين التعويل عادةً على أنَّه سيظل بعيداً عن الأنظار لوقتٍ طويل، إلى أن تنتبه المنشآت التجارية القائمة والموردون القائمون إلى واقع وجود منافسةٍ جديدةٍ وخطيرةٍ. والسبب في ذلك أنَّ هؤلاء منهمكون في محاولة رأب الصدع بين الطلب المتزايد والنتائج المخيبة لدرجةٍ لا ينتبهون معها لوجود شخصٍ يقومُ بشيءٍ مختلفٍ تأتى عنه استغلال الطلب المتزايد.

في بعض الأحيان، قد نفهم ما يجري، لكن في أحيانٍ أخرى يستعصي علينا فهم السبب في أنَّ الطلبَ المتزايد لا يفضي إلى أداءٍ أفضل. لكنَّ المبتكر لا يحتاج دوماً إلى محاولة فهم سبب عدم سير الأمور بالطريقة المعتادة، بل عليه أن يسأل: «كيف يمكنُ استغلال هذا التباين؟ كيف يمكن تحويلهُ إلى فرصة؟ ما العمل؟» إنّ التباين بين الوقائع دعوةٌ للعمل. في بعض الأحيان، يكون العمل المطلوب واضحاً بيّناً رغم أنّ المشكلة بحد ذاتها غامضة مستغلقة، وفي أحيان أخرى نفهم المشكلة بدقةٍ، لكنَّنا نحار فيما يجب عملهُ حيالها.

يقدِّم لنا «مصنع الصلب الصغير» مثالاً جيداً على ابتكارٍ نجح في استغلال التباين.

لأكثر من خمسين عاماً، منذُ نهاية الحرب العالمية الأولى، لم تُبلِ شركات الصلب المتكاملة الكبيرة بلاءً جيداً إلا في فترات الحرب، أما في أوقات السلم فكانت النتائج مُحبطةً باستمرار، رغم أنّ الطلب على الصلب بدا كأنّه يرتفعُ بثباتٍ، على الأقل لغاية عام 1973.

ولوقتٍ طويلٍ، كان تفسير هذا التباين معروفاً ومؤداه أنَّ الوحدة الإضافية اللازمة لتلبية الطلب الإضافي في هذا النوع من المصانع تعادل استثماراً مهولاً يضيف طاقةً إنتاجية معتبرة. لذا، فأي توسيعات للمصنع لن تعمل بكامل طاقتها الإنتاجية الجديدة إلا عندما يصل الطلب، وهذا يرتفعُ غالباً تدريجياً باستثناء أوقات الحرب، لمستوى الطاقة الإنتاجية الجديدة. بيد أنَّ الإحجام عن التوسع عند ازدياد الطلب يعني خسارة الحصة السوقية إلى الأبد، ولا يمكن لأي شركةٍ تحمل مثل هذه

المخاطرة. لهذا، لا يمكن للصناعة أن تكون مربحةً إلا لبضعة أعوام قصيرة: منذ أن يبدأ الجميع زيادة الطاقة الإنتاجية إلى حين تدخل هذه الطاقة الجديدة حيز العمل.

علاوةً على ذلك، تتميز عملية صُنع الصلب، العائدة إلى ثمانينات القرن التاسع عشر، بكونها غير اقتصادية بالأساس وهذا أمرٌ معلوم منذ أعوام عديدة، لكونها تتحدى قوانين الفيزياء وبالتالي تخرق قوانين الاقتصاد. إذْ ما من شيء في الفيزياء يتطلب عملاً جباراً بقدر ما يتطلبه خلق درجات الحرارة، ساخنةً كانت أم باردة، إلا إذا كان ضدّ قوانين الجاذبية والقصور الذاتي. وعملية صُنع الصلب المتكاملة تخلق درجات الحرارة العالية أربع مرّاتٍ لا لشيء إلا لتخمدها مجدداً، وهي ترفعُ كتلاً ثقيلةً من المواد الحامية وتنقلها مسافاتٍ طويلة.

استقر الرأي منذ أعوام على أنّ أولّ ابتكار ناجح يعمل على تلطيف نقاط الضعف هذه سيُخفِّض الكلفة بدرجة كبيرة، وهذا ما حققته «المصانع الصغيرة». والمصنع الصغير ليس مصنعاً «صغيراً»، فمبيعات أصغرها تناهز المئة مليون دولار، إلا أنَّ حجمه يبقى أقل من سُدس إلى عُشر أصغر مصنع صلب متكامل. لهذا، يُمكن بناء مصنعٍ صغير لإنتاج كمية إضافية من الصلب لها سوقهُا الحالية. علاوة على هذا، لا يُنتج المصنع الصغير الحرارة سوى مرة واحدة ولا يخمدها، بل يستخدمها طوال العملية. تبدأ العملية بخردة الصلب أو الحديد الخام ثمّ تركِّز على منتجٍ نهائي واحد كالصاج مثلاً أو العوارض أو القُضبان. وفي حين يتسم مصنع الصلب المتكامل بكونه كثيف العمل، فإنَّ المصنع الصغير قابل للميكنة، وبالتالي فإنَّ كلفة عمليته الإنتاجية أقل من نصف نظيرتها في مصانع الصلب المتكاملة.

لطالما حاربت الحكومات ونقابات العمال ومصانع الصلب المتكاملة المصانع الصغيرة على طول الطريق، لكنَّ المصانع الصغيرة صمدت. ومع نهاية عام 2000، من المرجح أن يأتي 50% أو أكثر من الصلب المستخدم في الولايات المتحدة من المصانع الصغيرة في حين ستدخل مصانع الصلب المتكاملة في حالة تراجعٍ لا رجعة منها.

على صعيد آخر، تبرز في صناعة الورق عقدة لافتة للنظر، حيث نرى تبايناً بين الواقع الاقتصادي للطلب والواقع الاقتصادي للعملية، لكننا لا نعرف كيف نحوله إلى ابتكار وفرصة.

لم تكن صناعة الورق تُبلي جيداً، رغم الجهود المتواصلة من جانب الحكومات في جميع البلدان المتقدمة ومعظم البلدان النامية لزيادة الطلب على الورق، لعله الهدفُ الوحيدُ المتفق عليه بين حكومات العالم. فكل ثلاثة أعوامٍ من «الأرباح القياسية» تبعتها خمسة أعوام من «فائض الإنتاج» والخسارات، لكنَّنا نفتقر لغاية يومنا هذا إلى ما يشبه «المصانع الصغيرة» في مجال إنتاج الورق. منذُ ثمانين أو تسعين عاماً كان معلوماً أنّ الأليافَ الخشبية أحاديةُ الجزيء (مونيمر)، وقد يقول قائل إنَّ العثور على مادةٍ لدنة لتحويل المونيمر إلى بوليمر ليس بالأمر الصعب، فهذا كفيل بتحويل صناعة الورق من عملية ميكانيكية غير كفؤة وتبذيرية بطبيعتها إلى عملية كيميائية كفؤة. وفي الحقيقة، نجح الإنسان في هذا التحويل قبل مئة عام، لكن في مجال تصنيع الألياف النسيجية من لُب الخشب، في عملية صناعة الحرير الصناعي التي تعود بالزمن إلى ثمانينات القرن التاسع عشر، بيد أنَّه وعلى الرغم من الملايين المصروفة على البحث لم يجد حتَّى الآن تقنيةً لإنتاج الورق بهذه الطريقة.

هكذا، فعند ظهور التباين، كما تبيّن هذه الأمثلة، حَريٌ بالحلّ الابتكاري أن يكون واضحاً وقابلاً للتنفيذ في حدود التكنولوجيا القائمة والموارد المتاحة. ولا جدال طبعاً في أنَّه يتطلب عملاً تطويرياً جاداً، لكنَّه إنْ كان لا يزال بحاجةٍ إلى قدرٍ كبيرٍ من البحث والمعارف الجديدة، فهذا معناه أنَّه ليس جاهزاً بعد لرائد الأعمال ولا «ناضجاً». يجب أن يكون الابتكار الذي ينجح في استغلال التباين بين الوقائع الاقتصادية بسيطاً وليسَ مُعقداً، «واضحاً» وليس متكلفاً.

يمكننا أن نعثرَ أيضاً في المجالات الخدمية العامة على تباينات كبيرةٍ بين الوقائع الاقتصادية.

تمدنا منظومة الرعاية الصحية في البلدان المتقدمة بمثالٍ على هذا. ففي بداية عام 1929 مثَّلت الرعايةُ الصحيةُ جزءاً ضئيلاً من الإنفاق الوطني في البلدان المتقدمة كافة، أقل من1% من إجمالي الناتج الوطني أو نفقات المستهلكين. أمَّا بعدَ نصف قرنٍ فقد باتت الرعاية الصحية، وبخاصة المستشفيات في البلدان المتقدمة، تمثّل ما بين 7% إلى 11% من الناتج الإجمالي الوطني الأكبر الآن، بيد أنَّ أداءها الاقتصادي يهبط بدلاً من أن يرتفع، والنفقات بدورها ترتفعُ بسرعةٍ أكبر، ربما بثلاثة أو أربعة أضعافٍ، من ارتفاع الخدمات. والحال أنَّ الطلب سيستمرُ بالنمو مع الزيادة الثابتة في نسبة العجائز في البلدان المتقدمة خلالَ الأعوام الثلاثين المقبلة، ومعها سترتفع النفقات المرتبطة بمشكلات الشيخوخة الصحية.

لا نفهم سبباً لهذه الظاهرة[19]، لكنَّ الابتكارات الناجحة والبسيطة والموجهة لأهدافٍ محددة بدقة قد ظهرت في كل من بريطانيا العظمى والولايات المتحدة، بيد أنَّها كانت مختلفة بين البلدين ويعود السبب ببساطة إلى الاختلاف الجذري بين المنظومتين، ومع ذلك فإنَّ كل منظومةٍ استغلت ضعفاً معيناً في منظومة البلد وحولتهُ إلى فرصةٍ.

يتجلى «الابتكار الراديكالي» في بريطانيا بالضمان الصحي الخاص الذي غدا أحد أسرع وأكثر إعانات الموظفين شعبيةً، وكل ما يفعلهُ هو تمكين حاملي وثائق التأمين من رؤية الطبيب المختص على الفور وتجاوز صف الانتظار وتجنبه في حال كانوا بحاجةٍ إلى «عملية جراحية اختيارية»[20]. لقد حول النظام البريطاني الإبقاء على كُلَفِ الرعاية الصحية منخفضةً بفرز المرضى، ما يعني عملياً أنَّه يفصل بين العناية والعلاج المباشر للأمراض الروتينية من جهةٍ والأمراض المهددة للحياة من جهةٍ أخرى، لكنَّه يضع كلَّ شيء آخر- العمليات الجراحية الاختيارية- قيد فترات انتظار تصل الآن إلى عدة أعوام (على سبيل المثال تبديل مفصل الورك بسبب الروماتيزم)، بيد أنَّ مَن يمتلك تأميناً يُجري عمليته الجراحية على الفور.

على عكس بريطانيا، جرَّبت الولايات المتحدةُ الأميركية، وما تزال، تلبية متطلبات الرعاية الصحية كافة بغض النظر عن الكلفة، ما تسبب بارتفاع كبير في كلفة دخول المستشفيات في أميركا. خلقَ هذا الأمر فرصة ابتكارٍ مختلفة يمكن تسميتها بـ«فض الرُزمة» وتتمحور حولَ نقل مجموعة خدمات طبية من داخل المستشفيات إلى مواقع منفصلة، على أنَّ هذه الخدمات لا تتطلب استخدام مرافق المستشفى الباهظة الكلفة من قبيل قسم الأشعة التشخيصية والأشعة السينية لعلاج السرطان والمخابر العالية التجهيز والتقنية ومراكز إعادة التأهيل البدني. كانت هذه الاستجابات الابتكارية صغيرة ومحددة من مثل مركز أمومة يُقدم للأمَّ ومولودها خدمات المبيت، ومركز جراحي «متنقل» لإجراء عمليات لا تتطلب المبيت في المستشفى ولا عنايةً بعدها، ومركز مرجعي للعلاج النفسي والتشخيص، ودور عجزة من طبيعة مماثلة، وهكذا.

لا تعدُّ هذه المرافق الجديدة بديلاً عن المستشفى، لكن ما تفعله أنَّها تدفع بالمستشفيات الأميركية في الاتجاه ذاته الذي ذهبت إليه المستشفيات البريطانية وأصبحت معه مكاناً للحالات الإسعافيّة أو للأمراض المهددة للحياة أو للعناية بالأمراض الخطيرة والمزمنة، لكنَّ هذه الابتكارات في أميركا

كما في بريطانيا «منشآت تجارية» هدفها الرئيس الربح وتحويل التباين بين واقع الطلب المتزايد على الرعاية الصحية وواقع أدائها المتردي إلى فرصة للابتكار.

الحال أنَّ هذه أمثلة «بارزة» مأخوذة من صناعاتٍ كُبرى وخدمات عامة، لكنَّ هذه الحقيقة تجعل منها متاحة وواضحةً ومفهومةً. علاوةً على ذلك، تكشفُ لنا لماذا يقدِّم التباين بين الوقائع الاقتصادية فرصَ ابتكارٍ كبيرة. فقد علم العاملون في هذه الصناعات أو الخدمات بوجود عيوبٍ أساسية، لكنَّهم كانوا مُجبرين على تجاهلها والتركيز على ترقيعها وتحسينها ومواجهة العقبات وعزل مناطق الضعف. لهذا عجزوا عن أخذ الابتكار على محمل الجد، فما بالكَ بمحاولة إكماله. بل إنَّ هؤلاء لم يلاحظوا العيوب إلا بعدما تعمقت وباتت تهدد صناعتهم أو خدماتهم، وعندما يحدثُ هذا لا يعود بالإمكان تغيير ما حصلَ، ليأتي المبتكرون ويحتكرون المجالَ لأنفسهم.

-2-
التباين بين الواقعِ والافتراضات بشأنه

عندما يفشلُ الناس في صناعةٍ أو خدمة ما في فهم الواقع وفي كلّ مرة يقومون فيها بافتراضات خاطئة بشأنه فإنَّ جهودهم ستذهب في الاتجاه الخاطئ لأنَّهم سيركزون على المنطقة التي لا تحمل أي نتائج ثمَّ سيحدث تباين بين الواقع والسلوك، ليؤمن هذا التباين مجدداً فرصةً لاستثمار ناجح لمن يراه ويستغله.

نجد مثالاً بسيطاً على هذا في سفن الشحن العابرة للمحيطات- عجلةَ التجارة العالمية.

سادَ منذُ خمسة وثلاثين عاماً، أي مع بداية الخمسينات، اعتقادٌ مؤدّاه أنَّ مجال الشحن البحري يحتضر وأنَّ شحنَ البضائع بالجو، ما عدا البضائع الضخمة، سيحلّ مكانهُ. كانت كُلَف الشحن عبرَ المحيطات ترتفعُ بسرعةٍ كبيرة ووصول البضائع يستغرقُ وقتاً أطول وأطول بسبب اكتظاظ المرافئ، وهذا بدوره زادَ من السرقة على أرصفة الموانئ، ومع تراكم المزيد من البضائع التي تنتظر التحميل لم يَعُد بمقدور السفن الوصول إلى الرصيف.

كان السبب الرئيس لهذا أنَّ صناعة الشحن البحري ولأعوامٍ عديدة قد أخطأت في توجيه جهودها نحو مجالات عقيمة. فقد حاولت أن تصمم وتبني سفناً أسرع أو تتطلب وقوداً أقل وطاقماً أصغر.

وركَّزت على الجوانب الاقتصادية للسفينة حين تكون في البحر وفي انتقالها من مرفأ إلى آخر.

بيد أنَّ السفينة من المعدات الرأسمالية، بمعنى أنَّها على غرار أي معداتٍ رأسمالية يمثِّل توقفها عن العمل أكبر نفقاتها لأنَّها لا تجني المالَ لدفع فوائدها. بالطبع جميعُ من يعملُ في هذه الصناعة يعلم أنَّ المصروف الأساسي في السفينة يأتي من الفائدة على الاستثمار، ومع ذلك استمرت الصناعة بتركيز جهودها على النفقات المنخفضة أصلاً وهي نفقات السفينة في البحر وخلالَ العمل.

كان الحلُّ بسيطاً: فصل التفريغ عن التحميل. قم بالتحميل على الأرض، حيث توجد مساحة واسعة ويمكن القيام بهذا قبلَ أن تصلَ السفينةُ إلى المرفأ حتى لا يتبقى شيءٌ للقيام به سوى نقل الشحنات منها وإليها. بعبارة أخرى، ركِّز على نفقات عدم العمل بدلاً من التركيز على نفقات العمل. وقد أتى الحل في سفن الدحرجة وسفن الحاويات.

كانت نتيجة هذه الابتكارات البسيطة صادمةً، فقد نمت حركةُ الشحن البحري خلال الأعوام الثلاثين الأخيرة إلى خمسة أضعافٍ ما كانت عليه قبلاً، وانخفضت النفقات الإجمالية بنسبة 60% وتراجع ثلاثةُ أرباع وقت الانتظار في المرفأ، وتراجع معه الازدحام والسرقات في معظم الحالات.

في الغالب، يكون التباين بينَ الواقع المفترض والواقع الفعلي واضحاً، لكن عندما لا تعمل الجهود الجادة والمركزة على تحسين الأمور، بل على العكس تزيدُ من سوئها، إذْ إنَّ بناءَ سفنٍ أسرع يعني ازدحاماً أكبر في المرافئ ووقتاً أطول في التسليم، فإنَّه من المحتمل جداً أنَّ تلك الجهود تذهب في الاتجاه الخاطئ. ووفقاً لجميع الاحتمالات، سيحقق إعادةُ التركيز على المناطق المنتجة عوائدَ كبيرة بسهولة وسرعة.

في الحقيقة، من النادر أن يتطلب التباين بين الواقع المفترض والواقع الفعلي ابتكاراتٍ «بطولية»، إذْ لم يتطلَّب فصلُ عملية تحميل سفن الشحن عن عملية تفريغها إلا التكيف مع طرائق عمل الشحن العابر للمحيطات المتبعة سابقاً في الشاحنات والسكك الحديدية.

وعادةً، يطبع التباين بينَ الواقع المفترض والواقع الفعلي صناعةً أو خدمة بأكملها، لكن على الحل أن يكون صغيراً وبسيطاً ومركزاً ومحدداً بدقة.

-3-

التباين بين قيم وتوقعات العملاء المفترضة والفعلية

في الفصل الثالث، عندما تحدثت عن النجاح غير المتوقع، تطرقت إلى مثال التلفاز في اليابان، لكنَّه أيضاً مثالٌ جيدٌ على التباين بين قيم وتوقعات العميل الفعلية والمفترضة. قبلَ ذلكَ بوقتٍ طويل، كان المُصنّع الياباني قد قال للجمهور الأميركي إنَّ فقراء بلده لن يشتروا جهاز التلفاز لأنَّهم لا يستطيعون تحمل كُلفته، لكنَّ الفقراء في الولايات المتحدة وأوروبا قد أثبتوا أنَّ التلفاز لبى توقعات لا علاقة لها بالجوانب الاقتصادية التقليدية. لكنَّ هذا الياباني الذكي جداً لم يفهم بكلّ بساطةٍ أنَّ التلفاز بالنسبة للمستهلكين، وبالتحديد الفقراء منهم، ليسَ مجرد «شيء» بل يمثل مفتاحاً إلى العالم الجديد وربما إلى حياةٍ جديدة كلياً.

وبالمثل، لم يفهم خروتشوف خلال زيارته إلى الولايات المتحدة عام 1956 أنَّ السيارات ليست «شيئاً» حين قال «إنَّ الروس لن يرغبوا أبداً بامتلاك السيارات، فسيارات الأجرة الرخيصة أكثر منطقيةً». كان بوسع أي مراهقٍ أن يقول له إنَّ «السيارات» ليست مجرد وسيلة نقل بل حرية وحركة وقوة وحُب. وهكذا، خلق سوء فهم خروتشوف أعظمَ فرص ريادة الأعمال، فقد قاد نقصُ السيارات في روسيا إلى بدء أكبر وأنشط سوقٍ سوداء.

قد يُقال مجدداً إنَّ هذه أمثلةٌ «عالمية» وغير مفيدةٍ كثيراً لرجل الأعمال أو لمديرٍ تنفيذي في مستشفى أو جامعة أو شركة تجارية، لكنَّها أمثلة على ظاهرة شائعة، والحالة التالية مختلفة فهي «عالمية» وفي الآن ذاته تنطوي على أهميةٍ عملياتية.

من أسرع المؤسسات المالية الأميركية نمواً خلالَ الأعوام الأخيرة شركة سندات، لكنَّ هذه الشركة لا تقع في نيويورك، بل في ضواحي مدينةٍ في الغرب الأوسط الأميركي. وبات للشركةِ الآن ألفا مكتبٍ فرعي في جميع أرجاء الولايات المتحدة وتدين بنجاحها ونموها إلى استغلالها أحد التباينات.

تفترضُ المؤسسات المالية الكبيرة، مثل «ميريل لينش» و«دين رايترز» و«إي إف أوتنز»، أنَّ زبائنها يشاطرونها القيم ذاتها. وبالنسبة لها، إنَّ استثمار الناس بغرض الثراء أمرٌ واضح، إنْ لم يكن بديهياً، فهذا بالتحديد ما كان يحفز أفراد البورصة في نيويورك ويحدد ما يرونه «ناجحاً». على أي

حالٍ هذا الافتراض صالح لجزء من المستثمرين فحسب، لكنَّه ومن دون شك لا ينطبق على الغالبية، فالغالبية ليسوا من «رجال المال». وهم يعلمون أنَّه من أجل «الإثراء» عبرَ الاستثمار على المرء أن يعملَ بدوامٍ كامل في إدارة الأموال، وأن يمتلك عنها معرفة واسعة. ولا يملك الموظفون وصغار رجال الأعمال والمزارعون المحليون مثلَ هذا الوقت ولا هذه المعرفة، لأنَّهم مشغولون بكسب المال ولا يملكون الوقتَ لإدارته.

كان هذا التباين ما استغلتهُ شركةُ السندات في الغرب الأوسط الأميركي. في الظاهر كانت تبدو كأي شركة سنداتٍ عادية وكانت عضوة في بورصة نيويورك، لكنَّ جزءاً صغيراً جداً من أعمالها (حوالي الثُمن) كان في البورصة. بقيت الشركةُ بعيدةً عن الأمور التي تشدد عليها المؤسسات التجارية الكبرى في وول ستريت كالخيارات والعقود الآجلة للسلع وما شابه، وبدلاً من ذلكَ اتجهت نحو ما أسمتهُ بـ«المستثمر الذكي». لم تقدم وعوداً للعملاء بأنَّها ستحقق لهم ثروةً، وهذا ابتكارٌ ذكي مقارنةً ببقية مؤسسات الخدمات المالية الأميركية، بل لم ترغب بعملاء من التجار إنما بعملاء يكسبون مالاً أكثر مما ينفقونه، وهذه سمةٌ نمطيةٌ في الموظف الناجح والمزارع ورجلُ الأعمال المحلي والسببُ في ذلكَ ليسَ مداخلهم العالية، بل لأنَّ عادات الإنفاق لديهم متواضعة. تقرَّبت منهم الشركة، ولعبت على حاجتهم النفسية لحماية أموالهم، واكتفت بعرضِ حماية المدخرات من خلال الاستثمار في السندات والبورصة بطبيعة الحال، وفي صناديق المعاشات وشراكات التجنب الضريبي وودائع العقارات وسواها. هكذا، قدَّمت الشركة «منتجاً» مختلفاً لم يسبق أن باعته أيٌ من مؤسسات وول ستريت"راحة البال". وهذا بالتحديد ما يُمثلُ «القيمةَ» بالنسبة لـ«المستثمر الذكي».

لا يمكن لمؤسسات وول ستريت الكبرى أن تتخيلَ حتى وجودَ مثل هذا النوع من العملاء، لأنَّ هذا النوع يناقض تماماً قيمها ومُسلماتها. هذه الشركة الناجحة مشهورة جداً الآن وموجودة على كل قائمة بشركات البورصة الكبيرة والمزدهرة، ومع ذلكَ فإنَّ أصحابَ المناصب العليا في الشركات الكبرى لم يقبلوا بعد بوجود هذا المنافس ولا بنجاحه.

يكمنُ دوماً وراءَ التباين بين الواقع الفعلي والمفترض عنصرُ الغطرسة أو التشدد أو الدوغمائية الفكرية. «أنا وليسَ هم مَن يعرف ما يمكن للفقراء تحملُ كلفتهُ»، قال الصناعي الياباني، وألمحَ خروتشوف إلى أنَّ «الناس يتصرفون وفقَ العقلانية الاقتصادية، فهذا ما يعرفهُ كلُّ ماركسي جيد». يُفسرُ هذا سهولة استغلال المُبتكر للتباين، إذْ يُترك وشأنه من دون أي إزعاج.

من بينِ كلّ التباينات يعدُّ التباين بين الواقع المفترض والفعلي الأكثر شيوعاً. وفي أغلب الأحيان يفشلُ المنتجون والموردون في فهم ما يشتريه العميل حقاً، ويفترضون أنَّ ما يُمثِّل «قيمة» للمنتج والمورد يمثّل «القيمة» ذاتها للعميل. لينجح المرء في أي عملٍ عليهِ أن يؤمنَ به ويأخذهُ على محمل الجدّ. فمَن يعمل في مجال مواد التجميل يؤمن بها، لأنَّه بخلاف ذلك ستغدو منتجاته رديئةً وعاجلاً ما يخسر عملاءه، ولا بدَّ أنَّ المسؤولين عن إدارة مستشفى ما يؤمنون بأنَّ الرعاية الصحية منتج أساسي وإلَّا تدهورت قيمةُ الرعاية الطبية والعناية بالمرضى. ومع ذلك، ما من عميل يتصور بأنَّه يشتري ما يُقدمهُ المُنتِج أو المورد لأنَّ التوقعات والقيم بينهما تختلف على الدوام.

بذلك، يكون ردَّ فعل المُنتِج والمورد العادي الشكوى من «لا عقلانية» العميل أو «عدم استعداده للدفع مقابل الجودة». عندما تظهر مثلُ هذهِ الشكاوى فهناك سببٌ يدفعنا للافتراض بأنَّ القيم والتوقعات التي يفترضها المُنتِج أو المورد على تباينٍ مع القيم والتوقعات الفعلية للعملاء، وبذلك يغدو هناك سببٌ للبحث عن فرصةٍ للابتكار تكون محددةً وجيدةً جداً وواعدةً.

-4-
التباين داخلَ إيقاع أو منطق عمليةٍ ما

منذُ خمسةٍ وعشرين عاماً أو أكثر، ومع نهاية خمسينات القرن العشرين قررَ مندوبٌ في إحدى الشركات الدوائية أن يبدأ عملاً خاصاً به، ولذلكَ بحثَ عن تباين داخلَ عمليةٍ في الممارسة الطبية وعثرَ على واحدٍ فوراً. إنَّ أحدَ أكثر العمليات الجراحية شيوعاً هي عملية إعتام عدسة العين. على مرّ الأعوام غدت هذه العملية أدق وأكثر تنظيماً ومعداتها أفضل إلى درجة أنَّها كانت تُجرى بإيقاع رقصةٍ متقنة وبتحكمٍ كامل، ولكنّ جانباً واحداً لهذه العملية غريبٍ وناشز: في مرحلةٍ ما من العملية سيضطرُ طبيب العيون إلى قطع النسيج اللحمي لوصل الأوعية الدموية وهذا يعني خطرَ النزيف وتهديد العين. كانت أكثر من 99% من العمليات ناجحة، فالعملية لم تكن صعبة جداً، لكنَّها كانت تُزعجُ الجراحين لأنَّها تجبرهم على تغيير إيقاع أدائهم وتصيبهم بالقلق. ومهما بلغ عددُ ما أجراه جرَّاح العيون من العمليات ظلت هذه المرحلة السريعة مصدراً لرعبه.

كان مندوب الشركة الدوائية، واسمه وليم كونر، قد اكتشفَ من دون الكثير من البحث أنَّ إنزيماً قد عُزِلَ في تسعينات القرن التاسع عشر بوسعه تذويب ذلك النسيج اللحمي، لكن ما من أحدٍ قبلَ ستين

عامٍ نجحَ في تخزين الإنزيم حتَّى بالتبريد لأكثر من بضع ساعاتٍ قصيرة. بيد أنَّ تقنيات الحفظ والتخزين قد حققت تطوراً منذُ ذلكَ الوقت، لذلك وخلالَ بضعة أشهر نجحَ كونر بالتجربة والخطأ في العثور على المادة الحافظة التي تحفظُ الإنزيم لوقتٍ طويل من دون تدمير فعاليته، وخلالَ بضعة أعوام كان جميعُ جراحي العيون في العالم يستخدمون مُركبَ كونر الحاصل على براءة اختراع. بعدَ عشرين عاماً باع كونر شركته، «مختبرات الكون»، إلى إحدى الشركات المتعددة الجنسيات بمبلغ كبيرٍ جداً.

وإليكَ مثالاً آخر:

تعدُّ شركةُ «أو إم سكوت وشركاه» رائدةَ الشركات الأميركية الصانعة لمنتجات العناية بالحدائق من بذور العشب والأسمدة ومبيدات الحشرات وما شابه. ورغمَ أنَّها الآن تابعة لشركة كبيرة، «آي تي تي»، فقد حصلت على الزعامة، في القطاع حين كانت شركةً صغيرة في مواجهةٍ شرسةٍ مع شركات أكبرَ منها بأضعافٍ كشركة «سيرز روبوك» و«دو كيمكالز». كانت منتجات هذه الشركة الصغيرة بجودة منتجات الشركات المنافسة، لكنَّ زعامتها تحققت بسبب أداةٍ ميكانيكيةٍ بسيطةٍ تدعى «سبريدر»، عربةٌ صغيرة وخفيفة مع فتحاتٍ للسماح بمرور كمياتٍ كافيةٍ ومتساويةٍ من منتجات «سكوت». تدَّعي جميع منتجات الحدائق أنَّها «علمية» ومصنوعة بعدَ تجارب شاملة، وجميعها تصف بدقة كميةَ المواد الواجب أن تُستخدم بالنظر إلى حالة التربة ودرجات الحرارة، وتحاول أن توصلَ إلى المستهلك فكرةَ أنَّ العناية بالحديقة عمليةٌ «دقيقة» و «مُحكمة»، هذا إن لم تكن علميَّةً. قبلَ أن تُقدم «سكوت» آلتها لم يُقدم أي مُصنعٍ آخر للمستهلك أداةً تتحكم بالعملية.

غيابُ مثل هذه الأداة سمحَ بوجود تباين داخلي في منطق العملية، وهذا التباين أزعجَ وأقلق المستهلكين.

أيعتمد تحديدُ مثل هذا التباين داخل عملية ما على «الحدس» أو على الصدفة؟ أوَيمكن أن تكون منظمة ومنهجية؟

يُقال إنَّ وليم كونر بدأ مشروعه بسؤال الجراحين عمّا يضايقهم في عملهم. أما شركة «أو إم سكوت» فقد نمت من شركة محلية صغيرة تبيع البذور بالتجزئة إلى شركةٍ وطنيةٍ كبيرة لأنَّها سألَت الباعة والمستهلكين عمَّا يفتقدونه في المنتجات المتوافرة، ثم صممت خط إنتاجها حولَ آلة سبريدر.

ليسَ التباين داخلَ العملية أو في إيقاعها أو منطقها أمراً تصعبُ ملاحظته؛ فالمستخدمون على الدوام يَعونَ وجودَ هذا التباين. علمَ كلُّ جرّاح عيونٍ بأمر الضيق الذي يشعرُ به كلما اضطرَ إلى قطع نسيج لحمي في العين وتحدثَ عن الأمر. وعلمَ كلُّ عاملٍ في متجر معداتٍ بأمر يأس مستهلكي منتجات العناية بالحدائق وتحدثَ عن الأمر. لكن ما غابَ كان وجود شخصٍ مستعد للإصغاء وأخذ الأمر على محمل الجد. يصرِّ حُ الجميع بأنَّ الغايةَ من منتجٍ أو خدمةٍ ما إرضاءُ المستهلك. إذا قُبِلَت هذه البديهية وعمل المرء على هديها، سيغدو استغلال التباين بصفته فرصةً للابتكار سهلاً جداً وفعالاً جداً.

على أيِّ حالٍ، يوجد قيدٌ وحيدٌ يتمثَّل في كون هذا التباين يظهر عادةً لأبناء الصناعة أو الخدمة، لذا لا يمكن لشخصٍ من الخارج أن يلحظه ويفهمه، وبالتالي لن يتمكن من استغلاله.

5
حاجات العملية

كانت ثيمةَ الفصول السابقة «الفرصةُ مصدرُ الابتكار»، لكن وكما يقول المثل القديم: «الحاجةُ أمُّ الاختراع». يبحثُ هذا الفصل في الحاجات بوصفها مصدراً للابتكار وفرصةً عظيمة له.

إنَّ الحاجات التي سنناقشها في هذا الفصل بوصفها مصدراً لفرصة ابتكار محددة بدقة أدعوها بـ«حاجات العملية»، وهذه ليست غامضة أو عامة بل حاجات ملموسة. وعلى غرار الفشل والنجاح غير المتوقعَين أو التباينات، فإنَّ الحاجات موجودة داخل عمليات المنشأة التجارية أو الصناعة أو الخدمة. تعتمد بعض الابتكارات القائمة على حاجات العملية على استغلال التباينات أو التراكيب السكانية. في الحقيقة وعلى عكس مصادر الابتكار الأخرى لا تبدأ حاجات العملية بحدثٍ في البيئة، سواءَ كانت داخلية أم خارجية، بل تبدأ أثناء القيام بالعمل. إنَّها تركز على المهام بدلاً من الأوضاع، وتصقلُ عمليةً قائمة أصلاً، وتستبدل حلقةً ضعيفة، وتعيد تصميم عمليةٍ قديمة راسخة على ضوء معرفةٍ جديدة، وأحياناً تجعل العمليةَ ممكنةً بتأمينها «الحلقة المفقودة».

في الابتكارات القائمة على حاجات العملية يعلم جميع أفراد منظمةٍ ما بوجود الحاجة، ومع ذلك لا يفعلون شيئاً حيالها عادةً. وحالما يظهر الابتكار يحظى بالقبول على الفور كشيءٍ «واضح» ويصبح «معيارياً».

في الفصل الرابع ذُكِرت أحدُ الأمثلة عن تحويل وليم كونر الإنزيم الذي يذوّب النسيج اللحمي في عمليات إعتام عدسة العين من فضولٍ علمي إلى منتجٍ لا غنى عنه. كانت جراحة إعتام العدسة بحد ذاتها قديمة ووجود الإنزيم اللازم لصقل العملية معروفٌ منذ عقودٍ، وأتى الابتكار في عملية الحفظ لإبقاء الإنزيم فعالاً في ظروف التبريد. طالما أنّ إجراء العملية أضحى أمراً ضرورياً، لم يعد بوسع أي جرّاح عيون تخيل نفسه يُجري العمليةَ من دون مُركَّب كونر.

بالمقارنة مع حالة كونر، فإنَّ عدداً قليلاً جداً من الابتكارات القائمة على حاجات العملية كانت على هذا القدرِ من التركيز حيثُ أتى تحديد الحاجة على الفور بالحل المطلوب. لكن معظم هذه الابتكارات، إنْ لم يكن جميعها، تتشاطر في جوهرها العناصر ذاتها.

إليكَ مثالاً آخر مماثلاً على ابتكار قائمٍ على حاجة العملية.

صممَ أوتمار ميرغنتالر آلة تنضيد الحروف (لينوتيب) في عام 1885. خلالَ العقود اللاحقة ومع انتشار محو الأمية وتطور وسائط النقل والتواصل، ازدهرت بمعدلٍ كبيرٍ جميع أنواع المطبوعات من مجلات وجرائد وكتب. كانت جميعُ العناصر الأخرى في عملية الطباعة قد تغيرت بحلول هذا الوقت، فمثلاً وُجِدَت آلات طباعة سريعة وآلات سريعة لصنع الورق أيضاً، ولم يبقَ إلا التنضيد على حاله منذُ أيام غوتنبيرغ، أي منذ أربعمئة عام، بطيئاً ومكلفاً ويدوياً ويتطلبُ مهارةً عالية وأعواماً طويلة من التدريب. وعلى غرار كونر، حدَّدَ ميرغنتالر ما تحتاجهُ العملية: لوحة مفاتيح تسمحُ باختيار آلي للحرف الصحيح من مجموعة الحروف، وآلية لتجميع الأحرف وضبطها في سطر واحد، والعملية الأصعب من هاتين كانت آلية إعادة كلّ حرفٍ إلى مكانه المناسب لاستخدامه لاحقاً. تتطلّب كل عملية من هذه العمليات أعواماً عديدة من العمل الجاد والبراعة الفذة، لكنَّها لا تتطلّب معرفةً جديدة ولا حتَّى علماً جديداً. أصبحت لينوتيب ميرغنتالر «معياريةً» خلال أقل من خمسة أعوام رغم المقاومة الشرسةِ لها من قبلِ المُنضدّين العجائز.

اعتمدت حاجة العملية في كلتا الحالتين، إنزيم كونر ولينوتيب ميرغنتالر، على التباين الكامن في العملية. وبالمثل تكون التراكيب السكانية بدورها في أغلب الأحيان مصدراً قوياً لحاجة العملية ولفرصة الابتكار.

في حدود العام 1909 عرضَ خبير إحصائي في شركة «بِل تلفون سيستم» منحنيين مستقبليين لخمسين عاماً مقبلة، هما منحنى النمو السكاني الأميركي، ومنحنى عدد عمال الهواتف المطلوبين للعمل في المحطات المركزية في ظلّ الحجم المتنامي للاتصالات الهاتفية. أظهرت توقعات الخبير أنَّ كلَّ امرأةٍ أميركية بين السابعة عشر والستين ستعمل مشغِّلةَ مقسمٍ بحلول عام 1925 أو 1930 إنْ استمرت المنظومة اليدوية في تلقي المكالمات. بعد عامين صمم مهندسو الشركة أولَ مقسمٍ أوتوماتيكي وأدخلوه حيز العمل.

وبالمثل، أتى الاندفاع الحالي نحو الروبوتات وبدرجة كبيرة نتيجة حاجةٍ في العملية سببها التراكيب السكانية. لقد كانت الأمور معروفة منذ أعوام، لكنَّ أحداً لم يستشعر الحاجة إلى إحلال الآلات محل عمال خط التجميع قبل اتضاح عواقب ظاهرة «تراجع المواليد» للمُصنِّعين الكبار في البلدان الصناعية، لا سيّما في اليابان والولايات المتحدة الأميركية. ولا يمكن عدّ اليابانيين متقدمين في مجال الروبوتات بسبب تفوقهم التقني؛ فمصدرُ معظمُ تصاميمهم الولايات المتحدة الأميركية، لكنّ

فترة «تراجع المواليد» في اليابان حدثت قبلَ أربعة أو خمسة أعوام من نظيرتها الأميركية وقبلَ عشرة أعوامٍ من الألمانية، وقد احتاج اليابانيون إلى عشرة أعوامٍ، وهي المدة ذاتها التي أخذها الأميركيون والألمان، ليدركوا أنَّهم يعانون من نقصٍ في الأيدي العاملة. لقد بدأت هذه الأعوام العشرة باكراً في اليابان مقارنةً بالولايات المتحدة، أما في ألمانيا الغربية فما زالت هذه المرحلة قائمة لحظة تأليف هذا الكتاب (1985 - المحرّر).

أتت آلة لينوتيب لميرغنتالر نتيجة الضغوط السكانية بعد انفجار الطلب على المطبوعات، وسرعان ما أصبحَ عدد المُنضدين ممن يتطلبُ تدريبهم ستة أو ثمانية أعوامٍ غير كافٍ وحلَّقت أجورهم عالياً. نتيجةً لهذا باتت المطابع تعي «الحلقة الضعيفةَ»، وكانت على استعدادٍ لدفع مبالغ جيدة مقابل آلات تقوم بعملِ خمسة مُنضدين مُكلفين جداً ويشغلها عامل عادي.

قد تكون التباينات والتراكيب السكانية من أكثر المسببات شيوعاً للحاجة للعملية، لكن ثمَّة مسبب آخر أصعب وأخطر وفي حالات عديدةٍ أهم يُعرف اليوم بـ«البرنامج البحثي» (على نقيض «البحث الصرف» العلمي)، وفيه تبرز «حلقة ضعيفة» محددة وواضحة ومحسوسة، لكن لتلبية حاجة العملية يجب إنتاجُ معرفةٍ جديدة.

إليك هذا المثال، قلةٌ من الاختراعات نجحت بأسرع مما نجح التصوير، فخلالَ عشرين عاماً حقق التصوير انتشاراً عالمياً، وخلالَ الفترةِ ذاتها برزَ مصورون محترفون في كلّ بلدٍ، وما زالت صور ماثيو برادي للحرب الأهلية الأميركية تحتلُ الواجهة، وبحلول عام 1860 أرادت كلُّ عروس أن يكون لها صورة زفاف. كان التصوير أولَ تقنيةٍ غربية تكتسحُ اليابان قبل وصول ميجي إلى العرش في وقتٍ كانت فيه اليابان لا تزال مغلقةً بقوة في وجه الأجانب والأفكار الأجنبية.

بدأت حقبةُ المصورين الهواة بحلول عام 1870، لكنَّ التقنية المتاحة حينها صعَّبت الأمورَ عليهم. تطلّبَ التصوير ألواحاً زجاجية ثقيلة قابلة للكسر تُحمل إلى كلّ مكان وتراعى بعنايةٍ فائقة، وتطلّبَ أيضاً كاميرا ثقيلة وتحضيرات طويلة لأخذ الصورة وإتقان ضبط الإعدادات وما إلى ذلك، ووقتئذٍ كان الجميعُ على علمٍ بهذا. في الواقع، كانت المجلات المصورة آنذاك من بين أولى المجلات العامة المتخصصة، وكانت مليئة بالشكاوى بخصوص الصعوبة الكبيرة في التقاط صورة وقُدمت اقتراحات لحلّ الأمر، غير أنَّ المشكلة لم تُحل بعلمِ وتقنيةِ عام 1870.

لكن بحلول منتصف ثمانينات القرن التاسع عشر ظهرت معرفةٌ جديدة مكّنت جورج إيستمان، مؤسس «كوداك»، من أن يستبدل بالألواح الزجاجية الثقيلة، الأفلام المصنوعة من السليلوز الخفيفة والمتينة جداً حتَّى في أصعب ظروف النقل، ومكَّنته من أن يصنع كاميرا خفيفة لهذه الأفلام. خلالَ عشرة أعوامٍ أصبحت شركة «إيستمان كوداك» رائدةً عالميةً في التصوير ولا تزال إلى يومنا هذا.

غالباً ما تكون الحاجةُ من «البرنامج البحثي» تحويل العملية من إمكانيةٍ إلى واقع. ومجدداً يجب أن تكون الحاجة ملموسةً وأن يكون تحديدُ المطلوب ممكناً لتأتي بعدها المعرفةُ الجديدة. يجسد إديسون صورة المبتكر النمطي لهذا النوع من الابتكارات القائمة على حاجات العملية (انظر الفصل التاسع). لأكثر من عشرين عاماً علمَ الجميع أنَّ «صناعةَ الطاقة الكهربائية» قادمةٌ، وخلالَ الأعوام الخمسة أو الستة الأخيرة من تلكَ الحقبة بات واضحاً جداً ما «الحلقة المفقودة»: المصباح الكهربائي. فمن دونه لن تظهر صناعة طاقة كهربائية. حددَ إديسون ماهيةَ المعرفة الجديدة المطلوبة لتحويل إمكانية صناعة الطاقة الكهربائية إلى حقيقة وبدأ العملَ، وخلالَ عامين ظهرَ المصباح الكهربائي.

أصبح البرنامج البحثي لتحويل الإمكانية إلى واقع منهجيةً مركزيةً في مختبرات البحوث الصناعية المرموقة، كذا في بحوث الدفاع والزراعة والطب والحماية البيئية.

يبدو البرنامج البحثي أمراً جللاً، وللعديد من الناس يعني «إيصال الإنسان إلى القمر» أو اكتشاف لقاحٍ لشلل الأطفال، لكنّ أنجحَ تطبيقاته يبرز في المشروعات الصغيرة والمحددة بوضوح فكلما صغر حجمُ المشروع وكان أكثر تركيزاً كان هذا أفضل. في الحقيقة، إنَّ أفضل مثالٍ، وربما أنجحَ مثالٍ على الابتكار القائم على حاجة العملية، ابتكارٌ صغيرٌ جداً وهو عاكس الضوء على الطرقات السريعة الذي قللَ من حوادث السير اليابانية بمقدار الثلثين.

في نهاية عام 1965، لم يكن هناك طرقٌ معبدة خارجَ المدن اليابانية الكبرى، لكنّ البلدَ آنذاك كان يتحول بسرعةٍ إلى السيارات، ولهذا وفي هلعٍ سارعت الحكومة إلى تعبيد الطرقات، وباتَ بوسع السيارات التحرَّك بسرعةٍ كبيرةٍ، غير أنَّ الطرقات كانت لا تزال الطرقات ذاتها التي شقتها عربات الثيران في القرن العاشر، وبالكاد تتسع لمرور سيارتين وفيها الكثيرُ من الزوايا العمياء والمداخل المخفية ونقاط التقاطع القريبة جداً من بعضها إلى درجة أنَّ ست طرقاتٍ ستلتقي في كلّ زاويةٍ ممكنةٍ، وهنا بدأت الحوادث تزدادُ بوتيرةٍ مُقلقة بخاصة في الليل. وعلى عجل، بدأت الصحافةُ والراديو والتلفاز والأحزاب المعارضة في البرلمان بمطالبة الحكومة بـ«فعل شيءٍ» حيالَ الأمر.

بالطبع لم تكن إعادةُ بناء الطرقات أمراً مطروحاً؛ لأنَّ هذا سيستغرقُ عشرين عاماً. لذا، بدأت حملةُ إعلانية ضخمة تحثُّ السائقين على «القيادة بحذرٍ»، لكن وكما يحدثُ في مثل هذه الحملات لم تأتِ هذهِ الحملةُ بأي نتيجةٍ.

استغلَ شاب ياباني يدعى تامون إيواسا الأزمةَ كفرصةٍ للابتكار وأعادَ تصميمَ عاكسات الضوء التقليدية، بحيث تقوم حبيبات الزجاج الصغيرة فيها بدور مرايا تعكس أضواء السيارات القادمة من أي اتجاه وإلى أي اتجاه. سارعت الحكومة إلى تطبيق عاكسات إيواسا، وركّبت مئات الألوف منها فهبطَ معدلُ الحوادث.

لنأخذ مثالاً آخر.

خلقت الحربُ العالميةُ الأولى في الولايات المتحدة جمهوراً للأخبار الوطنية والعالمية، وكان الجميع يعي هذا. في الحقيقة أجرت الجرائد والمجلات من تلكَ الحقبة الكثيرَ من النقاشات حول تلبية هذه الحاجة، لكنّ الجرائد المحلية لم تؤدِ الغرضَ المطلوب، وحاولَ العديدُ من كبار الناشرين حلَّ المشكلةِ ومن بينهم كانت «النيويورك تايمز»، لكن ما من أحدٍ منهم نجح، ثمَّ حددَ هنري لوس حاجةَ العملية وحددَ متطلبات تحقيق الأمر. لا يمكن تلبيةُ هذه الحاجة من المنشورات المحلية بل بالمنشورات الوطنية وإلا لن يكون هناك قرَّاء ولا مُعلنون بدرجة كافية، ولا يمكن أن تكون الدوريةُ يوميةً فلم يكن هناك ما يكفي من الأخبار التي تهمُّ جمهوراً واسعاً. ثمَّ أتت الصيغة التحريرية من واقع هذه المواصفات. وعندما ظهرت مجلة «تايم» بصفتها أول مجلة أخبارٍ في العالم حققت نجاحاً فورياً.

هذه الأمثلة، بخاصة مثال قصة إيواسا، تبرهنُ أنَّ الابتكارات الناجحة القائمة على حاجات العملية تتطلبَ خمسةَ معايير أساسيةٍ:

- عمليّةٌ متكاملةٌ.

- حلقة «ضعيفة» أو «مفقودة».

- تحديدٌ واضحٌ للهدف.

- إمكانيةُ تحديد مواصفات الحلّ بوضوحٍ.

- إدراك لـ«وجود طريقة أفضل للقيام بالأمر»، أي امتلاك الانفتاح والقبول.

لكن توجد بعضُ التحذيرات المهمَّة:

1. لا يكفي أن تكون الحاجة «محسوسة» بل يجبُ فهمها أو لن يتمكن المرء من تحديد مواصفات الحلّ.

على سبيل المثال: نعلمُ منذُ مئات السنين أنَّ الرياضيات مادةٌ إشكاليةٌ في المدارس، ويبدو أنّ أقليةً صغيرةً لا تتجاوز الثُمنَ لا تواجه مشكلةُ مع الرياضيات وتتعلمها بسهولةٍ، أمَّا البقية فلا يتعلمونها أبداً. بالطبع يمكنُ تدريب نسبةٍ أكبر من الطلاب ليتجاوزوا اختبارات مادة الرياضيات، وهذا ما يفعلهُ اليابانيون من خلال التركيز الشديد على المادة، لكن لا يعني هذا أنَّ الأطفال اليابانيين يتعلمون الرياضيات، بل يتعلمون كيفية اجتياز الاختبارات ثمَّ ينسون الرياضيات، وبعدَ عشرة أعوامٍ عندما يصبحون في نهاية العشرينات من عمرهم يُصبحُ أداؤهم في الرياضيات بسوء أداء الغربيين. في كل جيلٍ يبرز معلمُ رياضيات عبقري قادرٌ على تعليم مَن لا يتعلمون، أو التعليم بسوية أفضل على الأقل، لكن ما من أحدٍ قادرٍ على تقليد ما يقوم به هذا المعلم. إنَّ الحاجة في هذه الحالة محسوسة، بيد أنَّنا لا نفهم أين المشكلة. هل السببُ في هذا غيابُ القدرةِ العامة على التعلم؟ أم أننا نستخدم طرائق خاطئة؟ هل هناك مشاكل نفسية وعاطفية مسؤولة عن هذا؟ لا أحد يعرف الجواب ومن دون فهم المشكلة لن نتمكن من إيجاد حلّ لها.

2. قد نتمكن من فهم العملية، ولكننا قد لا نملكُ المعرفة اللازمة. في الفصل السابق تحدثت عن التباين الواضح والمفهوم في صناعة الورق: إيجاد طريقةٍ أقلَّ هدراً وأكثر اقتصادية من الطريقة السائدة. لقرنٍ عملَ أناسٌ متمكنون على المشكلة، ونحن نعلمُ تماماً ما تحتاجهُ هذهِ الصناعة: بلمرة جزيء الليغنين (البلمرة أو التبلمر Polymerization، هي عملية ارتباط الجزيئات الصغيرة بعضها ببعض- المحرّر). قد يبدو الأمرُ سهلاً فقد نجحنا في بلمرة الكثير من الجزيئات المماثلة، لكننا نفتقرُ إلى المعرفة اللازمة للقيام بهذا على الرغم من اجتهادِ أناسٍ مُدرّبين على الأمر لمئة عامٍ، وليس أمام المرء سوى القول: «لنجرب حلاً آخراً».

3. يجب أن يكون الحلُّ مناسباً للطريقة التي يعملُ ويريدُ أن يعمل بها الناس. لم يكن لدى المصورين الهواة أيُ استثمار نفسي في تكنولوجيا التصوير المعقدة في بداياتها، فكلُّ ما أرادوه التقاط صورةٍ مقبولةٍ وبأسهل طريقةٍ ممكنةٍ. لذا، كانوا مُنفتحين على عمليةٍ تستبعد الجهد والمهارة من التقاط الصور، وبالمثل كانَ جرَّاحو العيون مهتمين فقط بإجراء عمليةٍ دقيقة ومنطقية من دون دماءٍ، ولبى لهم الإنزيم طلبهم وبالتالي أرضى توقعاتهم وقيمهم.

إليكَ مثالاً على ابتكارٍ يعتمدُ على حاجة عمليةٍ واضحةٍ وجوهرية، لكن يبدو أنَّها غير مناسبة تماماً وبالتالي لم تلقَ القبول بعد.

لأعوامٍ عديدةٍ، نمت حاجةُ أصحاب المهن كالمحاماة والمحاسبة والهندسة والطب إلى المعلومات بسرعةٍ أكبر من القدرة على تأمينها، ولذلكَ اشتكى أولئكَ الأشخاص من قضائهم المزيد من الوقت في البحث عن المعلومات في مكتبات القانون والكُتيبات والمناهج وفي خدمات التسليك وما إلى هنالك. يتوقع المرء أنّ وجودَ «بنك معلومات» سيحقق نجاحاً كبيراً لكونه يؤمّن معلوماتٍ مباشرة من خلال برنامج حاسوبي، ومنصة عرضٍ قرارات المحاكم للمحامين وأحكام الضرائب للمحاسبين، ومعلومات عن الأدوية والسموم للأطباء. ومع ذلكَ فإنَّ هذه الخدمات لم تنجح في جمع ما يكفي من المشتركين لتعويض كلفتها. في بعض الحالات كحالة «ليكسيس»، وهي خدمةٌ خاصةٌ بالمحامين، تطلب ذلك منها عشرة أعوام ومبالغ ضخمة للحصول على مشتركين. يبدو أنَّ السببَ في ذلك أنَّ بنكَ المعلومات يجعلُ الأمرَ يبدو سهلاً جداً. يفخرُ أولئكَ العاملون بـ«قوة ذاكرتهم» في تذكر المعلومة أو معرفة كيفية الحصول عليها، وتعد النصيحةَ التالية: «يجب أن تتذكرَ قرارات المحاكم التي تحتاجها وكيف تعثرُ عليها» من النصائح التي يتلقاها المحامي المبتدئ من المحامين الكبار. ولذلك ومهما كان بنك المعلومات مفيداً في العمل ويوفر الوقت والمال، إلا أنَّه يتعارض مع قيم المهنة. «كيفَ ستحتاجني إنْ كان بوسعكَ الاطلاع على ما تحتاجهُ؟» قال أحدُ الأطباء البارزين بعدَ أن سألهُ مريضهُ عن سبب عدم استخدامه لخدمة تقدمُ له المعلومات كي يتأكد من تشخيصه وعندها يقرر طريقةَ العلاج البديلة التي قد تكون الأفضل في أي حالةٍ.

يمُكن العثور على فرص الابتكار القائم على حاجة العملية بطريقة منهجية، وهذا ما قدمه إديسون لمجال الكهرباء والكهربائيات، وما فعلهُ هنري لوس حين كان بعدُ طالباً في «جامعة ييل»، وما فعلهُ وليم كونر. في الحقيقة يفتح هذا المجال نفسه على البحث والتحليل المنهجي.

لكن حالما تبرز حاجة العملية يجبُ أن تُختبر وفقاً للمعايير الأساسية الخمسة المذكورة آنفاً، ثمَّ وفي مرحلةٍ أخيرةٍ يجبُ اختبارها مع القيود الثلاثة التالية: أنفهم ما نحن بحاجته؟ هل المعرفةُ متاحة أم يمكن إنتاجها وفقاً للحالة الراهنة؟ هل الحلُّ يناسب أم ينتهك قيم المستخدمين المُستهدَفين وأعرافهم؟

6

هياكل الصناعة والسوق

تظل هياكل الصناعة والسوق على حالها لأعوام عديدة أحياناً وتبدو مستقرة تماماً. فصناعة الألمنيوم العالمية، على سبيل المثال، لا تزال بعد قرن من الزمان تحت قيادة شركة «الألمنيوم الأميركية» الواقعة في بيتسبرغ والحائزة على براءات الاختراع الأصلية، وابنتها الكندية، «ألكان أوف مونتريال». أما صناعة السجائر حول العالم، فلم تشهد منذ العشرينات دخول أي وافدٍ كبير باستثناء وافد واحد، مجموعة «رامبرانت» الجنوب أفريقية. وعلى مدار قرن كامل، أصبح وافدان جديدان فحسب رائدَيْن في صناعة الأجهزة الكهربائية حول العالم: «فيليبس» في هولندا و«هيتاشي» في اليابان. وبالمثل، لم تظهر أي سلسلة متاجر تجزئة كبرى جديدة في الولايات المتحدة لمدة أربعين عاماً بين أوائل العشرينات عندما انتقلت «سيرز روبوك» من الطلب بالبريد إلى متاجر البيع بالتجزئة، ومنتصف الستينيات عندما أطلقت سلسلة متاجر، «كريسج»، متاجرَ الخصومات «كيه-مارت». في الواقع، تبدو هياكل الصناعة والسوق راسخة لدرجة يغلب على اعتقاد الناس في الصناعة أنَّها قدَر مكتوب، وجزء من الطبيعة، وأنَّها لا بد باقية إلى الأبد.

بيد أنَّ هياكل السوق والصناعة في واقع الأمر جد هشَّة. إذْ إنَّ ضربةً بسيطة كفيلةٌ بتقويضها، وغالباً بسرعة. حالما يحدث هذا، يتعيّن على كلِّ مَن في الصناعة التصرف. فمواصلة العمل بالطريقة المعتادة قد يعني كارثةً محققة وقد يحكم على الشركة بالزوال، أو على أقل تقدير ستخسر موقعها القيادي، وبمجرد خسارتها هذه القيادة يتعذر إلى حدٍ كبير استعادتها. لكنَّ تغيُّر هيكل السوق أو الصناعة يمثِّلُ في الآن ذاته فرصةً كبيرة للابتكار.

في هيكل الصناعة، يُلزِمُ التغييرُ جميعَ أعضاء الصناعة بممارسة ريادة الأعمال، ويُلزِم كل عضوٍ بأنْ يسأل من جديد:

«ما عمَلُنا؟» ويتعيَّن على كلِّ عضوٍ تقديم إجابة مختلفة، لكنَّها في المقام الأول إجابة جديدة.

قصة صناعة السيارات

نمت صناعة السيارات في الأعوام الأولى من هذا القرن بسرعةٍ لدرجة أنَّ أسواقها تغيَّرَت جذرياً. وإزاء هذا التغيُّر ظهرت أربعُ استجاباتٍ مختلفة، تكللت جميعها بالنجاح. عملت هذه الصناعة

بالأساس، منذ ظهورها ولغاية عام 1900، على تزويد فاحشي الثراء بمنتجٍ فاخر. لكنَّها مذَّاك أخذت تتوسع خارج تلك السوق الضيقة (سوق فاحشي الثراء- المترجم) بمعدلِ نموٍ ضاعَفَ حجم مبيعاتها كل ثلاثة أعوام. ومع ذلك، فقد ظلت جميع الشركات القائمة آنذاك تحصر أعمالها في «تجارة العربات الحصانية».

إحدى الاستجابات على هذا التغيّر كانت شركة «رولز رايس» البريطانية المؤسَّسة في عام 1904. فقد أدرك مؤسِّسوها أنَّ السيارات كانت تزداد بكثرة لتصبح مع الوقت «شائعة الانتشار»، وشرعوا في تصنيع وبيع سيارةٍ ستمتلك «طابعاً ملكياً»، على حد تعبير منشور دعائي مبكر للشركة. وعادوا عن عمد إلى طرائق التصنيع القديمة والمتقادمة أصلاً، حيث يتولى ميكانيكيٌّ ماهر العملَ على سيارةٍ بمفردها وتجميعَها بأدواتٍ يدوية. ثم تعهدوا بأنَّ السيارة لن تُهلَك مع الاستخدام. فقد صمَّموها ليقودها سائقٌ محترف تدرِّبه «رولز رايس» لأداء هذه الوظيفة. وحصروا المبيعات بعملاء مصطَفين، وبطبيعة الحال يفضَّل أن يكونوا من أولاد الذوات. وليضمنوا أنَّ «عامة الشعب» لن تشتريَ السيارة، رفعوا سعرها ليساوي سعر يختٍ صغير، أي ما يساوي حوالي أربعين ضعف الدخل السنوي لميكانيكيٍّ ماهر أو تاجرٍ موسِر.

بعد بضعة أعوام في ديترويت، رأى الشاب هنري فورد أنَّ هيكل السوق آخذ في التغيُّر، وأنَّ السيارات في أميركا لم تعد لعبة الشخص الثري. تجسَّدَت استجابته في تصميم سيارةٍ يمكن إنتاجها بكمياتٍ كبيرة وتصنعها إلى حدٍ كبير أيدي عمالة شبه ماهرة وبوسع مالكها قيادتها وإصلاحها. وعلى عكس الأسطورة، لم تكن سيارة فورد «موديل تي» في 1908 «رخيصة الثمن»، فقد كان سعرها يزيد قليلاً عمّا يحصل عليه الميكانيكي الأميركي الماهر الأعلى أجراً في العالم، في عام كامل. (في أيامنا هذه، تكلِّف أرخص سيارة جديدة في السوق الأميركية حوالي عُشر ما يحصل عليه عامل خط التجميع غير الماهر من أجور ومزايا في عام كامل). لكنَّ «موديل تي» كانت تكلف في حينها خُمس كلفة أرخص سيارة في السوق، وكانت قيادتها وصيانتها أسهل.

أميركي آخر، هو وليام كرابّو دورانت، رأى التغيُّر في هيكل السوق فرصةً لتكوين شركة سيارات مهنية كبرى من شأنها تلبية جميع قطاعات ما تنبأ أنَّه سيكون سوقاً «عالمية» ضخمة. فأسَّس شركة «جنرال موتورز» في عام 1905، وبدأ يشتري شركات السيارات الموجودة ودمجها في شركةٍ حديثة كبرى.

قبل ذلك التاريخ بأعوام قليلة، وبالتحديد في عام 1899، رأى الشاب الإيطالي جيوفاني أنيلّي أنَّ السيارة ستغدو ضرورةً عسكرية، وبالأخص السّيارة المخصصة لخدمة الضباط. فأسَّس شركة «فيات» في مدينة تورين، وبات في غضون أعوام مورِّد السيارات الرئيس إلى الجيش الإيطالي والجيش الروسي وجيش الإمبراطورية النمساوية المجرية.

ومن جديد تغيَّرَت هياكل السوق في عالم صناعة السيارات حول العالم بين عامي 1960 و1980. ظلت صناعة السيارات لأربعين عاماً، بعد الحرب العالمية الأولى تتألف من مجموعة مورِّدين محليين تهيمِن على الأسواق المحلية. فما رآه المرء من سيارات في شوارع إيطاليا وفي مواقف سياراتها اقتصر على سياراتٍ من نوعية «فيات» وقلة أخرى من نوعية «ألفا روميو» و«لانشيا»، لكنَّ رؤيتها خارج إيطاليا كان نادراً جداً. وفي فرنسا كان هناك «رينو» و«بيجو» و«سيتروين»؛ وفي ألمانيا «مرسيدس» و«أوبل» و«فورد الألمانية»؛ وفي الولايات المتحدة «جنرال موتورز» و«فورد» و«كرايسلر». ثم حوالي عام 1960 صارت صناعة السيارات على حين غرة صناعةً «عالمية».

تباينت ردود الفعل بين الشركات المختلفة. فقد قررت الشركات اليابانية، وهي الأكثر عزلة وبالكاد صدَّرت شيئاً من سياراتها، أن تتحوّل إلى مُصدِّرٍ عالميّ. كانت محاولتها الأولى في السوق الأميركية بمثابة فشل ذريع. فأعادت تنظيم صفوفها وفكرت ملياً فيما على سياستها أن تكونه، وأعادت تعريفها بأنَّها تقدم سيارة على النمط الأميركي وبتصميم أميركي وراحة أميركية وخصائص أداء أميركية، لكنّها أصغر حجماً وتتمتع باستهلاكٍ أفضل للوقود ومراقبة جودة صارمة، وفوق كل هذا تحظى بخدمة عملاء أفضل. وعندما أتتها الفرصة مرةً ثانية إبان الذعر النفطي عام 1979، حققت نجاحاً عظيماً. بدورها، قررت شركة «فورد موتور» التحول إلى شركة «عالمية» من خلال استراتيجيةٍ «أوروبية». وبعد عشرة أعوام، في منتصف السبعينات، صارت منافساً قوياً على المركز الأول في أوروبا.

قررت «فيات» التحوّل إلى شركةٍ أوروبية، عوضاً عن البقاء مجرد شركة إيطالية، مستَهدِفةً أنْ تصبح ثاني أقوى شركة في كل دولة أوروبية مهمة مع الاحتفاظ بمكانتها الأولى في إيطاليا. أما «جنرال موتورز» فقد قررت بادئ الأمر البقاء في أميركا للاحتفاظ بحصتها التقليدية البالغة 50% من السوق الأميركية، ولكن بطريقةٍ تجعلها تجني ما يناهز 70% من جميع أرباح مبيعات السيارات

في أميركا الشمالية، ونجحت. بعد عشرة أعوام وفي منتصف السبعينات غيَّرت «جنرال موتورز» مسارها وقررت المنافسة مع «فورد» و«فيات» على الصدارة في أوروبا، وقد نجحت مجدَّداً. في 1983-1984، قررت «جنرال موتورز» أخيراً، على ما يبدو، التحول إلى شركة عالمية بحق وإقامة روابط مع عدد من الشركات اليابانية، في البداية مع شركتَيْن صغيرتَيْن، وفي النهاية مع شركة «تويوتا». أما شركة «مرسيدس» في ألمانيا الغربية فقد اختارت استراتيجيةً أخرى -عالمية بدورها- اقتصرت فيها على قطاعات محددة من السوق العالمية، على السيارات الفارهة وسيارات الأجرة والحافلات.

لقد أتت جميع هذه الاستراتيجيات بنتائج جيدة إلى حدٍ معقول. وفي الواقع، يتعذر القول أيها كانت أفضل من الأخرى. غير أنَّ الشركات التي رفضت اتخاذ قرارات صعبة، أو رؤية الفيل تحت السجادة، ساءت أمورها. وإذا كُتِبَ لها البقاء، فمرد ذلك أنَّ حكوماتها لم تكن لتسمح بانهيارها.

أحد الأمثلة، بالطبع، شركة «كرايسلر». لقد انتبه العاملون فيها لما كان يحدث، وكل مَن في الصناعة انتبه. لكنَّها تهربت بدلاً من أنْ تقرر. فقد كان لها أنْ تختارَ استراتيجيّةً «أميركية» وتخصصَ كل مواردها لتعزيز موقعها داخل الولايات المتحدة التي لا تزال من أكبر أسواق السيارات، أو أنْ تندمجَ مع شركة أوروبية قوية وتحاولَ حجز المركز الثالث في أهم أسواق السيارات في العالم؛ أسواق الولايات المتحدة وأوروبا. ومن المعلوم أنَّ شركة «مرسيدس» كانت تبدي اهتماماً جدياً بالأمر، لكن «كرايسلر» لم تكن كذلك. بدلاً من ذلك، أضاعت «كرايسلر» مواردها على البَهرجة. إذْ استحوذت على شركة «خاسرة» في أوروبا لتظهر بمظهر الشركة المتعددة الجنسيات. بيد أنَّ هذا، وإنْ لم يعطِ «كرايسلر» قوة إضافية، استنزف مواردها ولم يترك في حوزتها أي أموال لتنفقها على استثماراتٍ تعطيها فرصةً في السوق الأميركية. وعندما أتى يوم الحساب عقب الصدمة النفطية لعام 1979، لم يكن عندها أي شيء في أوروبا ولا الشيء الكثير في الولايات المتحدة. ولم ينقذها سوى الحكومة الأميركية.

لا تختلف هذه القصة كثيراً عن قصة «بريتش ليلاند»، وكانت هذه في يوم من الأيام أكبر شركة سيارات في بريطانيا ومنافساً قوياً على الزعامة في أوروبا، ولا تختلف عن شركة السيارات الفرنسية الكبيرة «بيجو». فكلاهما رفض مواجهة حقيقة الحاجة إلى اتخاذ قرار حاسم. ونتيجةً لذلك،

ضاعت عليهما مكانتهما السوقية و ربحيتهما. واليوم باتت الشركات الثلاث «كرايسلر وبريتش ليلاند وبيجو» شركات هامشية إلى حدٍ ما.

بيد أنَّ الأمثلة الأهم والأكثر لفتاً للانتباه نجدها عند الشركات الأصغر. تعيَّنَ على كل شركة سيارات في العالم، صغيرة كانت أم كبيرة، أن تتصرف أو تأفل. لكنَّ ثلاث شركاتٍ صغيرة وهامشية رأت في هذا فرصةً كبيرة لتبتكر: «فولفو» و «بي إم دبليو» و«بورش».

عندما تغيَّر سوق صناعة السيارات على حين غرّة في حوالي عام 1960، انصبت رهانات الخبراء على اختفاء هذه الشركات الثلاث خلال «الهزة» القادمة. بيد أنَّ الشركات الثلاث أبلت بلاءً حسناً وخلقت لنفسها سوقاً متخصصة تزعمتها. وفعلت ذلك من خلال استراتيجيةٍ ابتكارية حوّلتها عملياً إلى نشاط تجاري مختلف. كانت «فولفو» في عام 1965 شركةً صغيرة تكافح، وبالكاد إيراداتها تساوي نفقاتها. ولبضعة أعوام حرجة، خسرت مبالغ كبيرة من المال. لكنَّها شرعت في إعادة اختراع نفسها، إذا جاز لنا القول؛ فصارت مُسَوِّقاً عالمياً مُجازفاً -لا سيّما في الولايات المتحدة- لما قد نسميه السيارة «المعقولة»، سيارة ليست فارهة وليست رخيصة الثمن وغير عصرية بالمطلق، لكنَّها متينة قوية وتشِعُّ بالاتزان و«المردود الأفضل». سوقت «فولفو» لسيارتها بصفتها سيارة الموظف الذي لا يريد تبيان مدى نجاحه من خلال السيارة التي يقودها، لكنه يحبِّذ أنْ يُشتَهر بين الناس بـ«سداد الرأي».

أما «بي إم دبليو» التي كانت في عام 1960 هامشيةً على غرار «فولفو» إنْ لم يكن أكثر، فقد حققت نجاحاً مماثلاً، لا سيّما في إيطاليا وفرنسا. لقد سوّقت لسيارتها بصفتها سيارة «شباب النواصي»، إنّها سيارة مَن يريد معاملة الشاب لأنَّه حقق بالفعل نجاحاً كبيراً في العمل والمهنة، ومَن يريد تبيان أنَّه «يعرف الفرق» وعلى استعدادٍ لدفع ثمنه. إنَّ سيارة بي إم دبليو -بلا استحياء- سيارة فاخرة للميسورين، لكنَّها تروق للأثرياء ممن يريدون الظهور بمظهرٍ «غير مؤسسي». وفي حين أنَّ سيارات «المرسيدس» و«الكاديلاك» لمديري الشركات ورؤساء الدول، فإنَّ «بي إم دبليو» سيارة الرجل الحقيقي، وتصف نفسها بـ«السيارة الخارقة».

لدينا في آخر القائمة «بورش» (بالأصل «فولكسفاغن» بتصميمات إضافية)، لقد تحوَّلت الشركة إلى السيارة الرياضية، السيارة الوحيدة الفريدة لمن يبحث عن الإثارة وليس التنقل.

لكنَّ بعض الشركات الصغيرة أسقطها أنَّها لم تبتكر أو تجدِّد نفسها في نشاط تجاري مختلف، أي أنَّها ظلت على نهجها الأول. على سبيل المثال، كانت شركة «إم جي» البريطانية قبل ثلاثين عاماً ما آلت إليه «بورش» اليوم، السيارة الرياضية الأولى بلا منازع. لكنَّها اليوم على أعتاب الانقراض. ثم أين شركة «سيتروين»؟ قبل ثلاثين عاماً كانت السيارة صاحبة الهندسة المبتكرة والهيكل المتين والمُعتمَدة عند الطبقة الوسطى. من الناحية النظرية، كانت «سيتروين» لتحتل اليوم مكانة «فولفو» السوقية. بيد أنَّها فشلت في دراسة السوق والابتكار، ولهذا ليس لديها مُنتَج ولا استراتيجية.

-2-
الفرصة

يطرح تغيُّر هيكل الصناعة فرصاً استثنائية واضحة ومتوقعة عند الأشخاص من خارج الصناعة. أما أبناء الصناعة فينظرون إليها على أنَّها في المقام الأول تهديدات. لذا، من شأن أي مبتكرٍ من خارج الصناعة أنْ يصبح طرفاً رئيساً في صناعةٍ أو مجالٍ ما بسرعة وبمخاطر منخفضة نسبياً.

إليكَ بعض الأمثلة.

في أواخر الخمسينات، التقى ثلاثة شبان في مدينة نيويورك بمحض الصدفة تقريباً. كلٌّ واحدٍ منهم عَمِل لمؤسساتٍ مالية، معظمها شركات استثمارية في وول ستريت. ووجدوا أنفسهم متفقين على نقطة واحدة مؤداها أنَّ نشاط الأوراق المالية على أعتاب تغيُّرٍ هيكلي سريع، بعدما ظل على حاله منذ الكساد العظيم قبل عشرين عامٍ . وجزموا أنَّ هذا التغيُّر لا بد أنْ يطرح فرصاً. لذا، درسوا صناعة التمويل والأسواق المالية دراسةً منهجية ليعثروا على فرصةٍ لوافدٍ جديد مواردُه الرأسمالية محدودة وليس لديه عملياً معارف أو علاقات. كانت النتيجة شركة جديدة «دونالدسون، لوفكِن آند جنرِت». وبعد خمسة أعوام على انطلاقتها في عام 1959 صارت قوةً رئيسة في وول ستريت.

ما وجده هؤلاء الثلاثة أنَّ مجموعة جديدة من العملاء كانت تبرز بسرعة: مديرو صناديق التقاعد. لم يحتَج هؤلاء العملاء الجدد أيَ شيء خاص يصعب تأمينه، بل شيئاً مختلفاً. ولم تكن أيُ شركةٍ قائمة قد جهزت نفسها لتأمينه. أسَّس دونالدسون ولوفكِن وجِنرِت شركة سمسرة لتركز على هؤلاء العملاء وتؤمِّن ما يحتاجونه من «الأبحاث».

في غضون الفترة نفسها، أدرك شابٌ آخر في مجال الأوراق المالية أنَّ الصناعة كانت على أعتاب تغيُّرٍ هيكلي، وأنَّ هذا قد يتيح له فرصةً لتأسيس شركة أوراق مالية مختلفة خاصة به. تجسدت الفرصة التي وجدها في «المستثمر الذكي» المذكور سابقاً. وبناءً على هذا، أسَّس ما بات الآن شركةً كبيرة ولا تزال تكبر بوتيرة سريعة.

خلال أوائل أو أواسط الستينات، بدأ هيكل الرعاية الصحية في أميركا يتغيّر بسرعة. آنذاك، كان ثلاثة شبان، أكبرهم لم يبلغ الثلاثين من عمره، يعملون في وظيفة مساعد مدير في مستشفى كبير في الغرب الأوسط، جزموا أنَّ هذا يتيح لهم فرصة لإطلاق نشاطهم التجاري المبتكر. فقد خلصوا إلى أنَّ المستشفيات ستزداد حاجتها إلى خبرة إدارة خدمات التدبير المنزلي من قبيل الطبخ والغسيل والصيانة وسواها. فنظموا إنجاز العمل المطلوب. ثم عرضوا عقوداً على المستشفيات بموجبها تكلف شركتهم الجديدة بإدارة هذه الخدمات من خلال عمالها المدربين، مقابل نسبة من الوفورات المحققة. بعد عشرين عاماً، بلغت فاتورة خدمات هذه الشركة زهاء مليار دولار.

يتمثَّل المثال الأخير في مقدِّمي الخصومات مثل «إم سي آي» و«سبرنت» في سوق المكالمات الخارجية الأميركية. أتت الشركتان من خارج الصناعة، «سبرنت» مثلاً بدأتها شركة سكك حديدية، شركة «ساوثِرن باسيفيك». بدأ هؤلاء البحث عن ثغرة في درع شركة «بِل سيستم». ووجدوها في هيكل تسعير المكالمات الخارجية. كانت تلك المكالمات، حتى الحرب العالمية الثانية، رفاهية تقتصر على الحكومة والشركات الكبيرة، أو لحالات الطوارئ مثل حدوث وفاة في الأسرة. لكنَّها شاعت بعد الحرب العالمية الثانية. في الواقع، كانت قد أصبحت القطاع النامي في الاتصالات. لكن تحت ضغط من السلطات التنظيمية في الولايات المختلفة المتحكمة في أسعار الهاتف، استمرت «بِل سيستم» في تسعير المكالمات الخارجية بأسعار باهظة، أعلى بكثير من الكلفة، مع استخدام الأرباح في دعم خدمة المكالمات المحلية. لكن لتجميل الوضع، قدَّمَت «بِل سيستم» خصومات كبيرة لكبار مشتريّ خدمة المكالمات الخارجية.

بحلول عام 1970، تساوت إيرادات خدمة المكالمات الخارجية مع إيرادات خدمة المكالمات المحلية وتجاوزتها بسرعة. بيد أنَّ هيكل الأسعار ظل على حاله. وهذا ما استغله الوافدان الجديدان. فقد اشتركا في خدمة المكالمات الخارجية بسعر مُخفَّض ثم أعادا بيعها إلى مستخدمين أصغر، وتقاسم التخفيض معهم. وقد عاد عليهما ذلك بربحٍ كبير مع تقديم خدمة المكالمات الخارجية لمشتركيهما

بكلفة أقل بكثير. بعد عشرة أعوام، في أوائل الثمانينات، تولى مقدِّمو التخفيضات على المكالمات الخارجية عدداً من المكالمات فاق ما تولّتهُ «بِل سيستم» منذ ظهر هذا النوع من الشركات أول مرة.

من شأن هذه الحالات أنْ تكون حديث خرافة، لكنَّ بها حقيقة واحدة: كلٌّ مبتكرٍ فيها أدركَ وجود فرصة ابتكارٍ كبيرة في الصناعة. وكان على ثقةٍ بأنَّ الابتكار سينجح، وبأقل المخاطر. من أين لهم هذه الثقة؟

-3-
متى يتغيّر هيكل الصناعة؟

يمكن تحديد أربعة مؤشرات شبه مؤكدة وواضحة تدلّ على اقتراب حدوث تغيُّرٍ في هيكل الصناعة:

1. أوثق هذه المؤشرات وأسهلها رصداً هو النمو السريع لصناعةٍ ما. عملياً، هذا ما تشترك به جميع الأمثلة الآنف ذكرها (إلى جانب أمثلة صناعة السيارات). إذا نمت صناعة ما بأسرع من نمو الاقتصاد أو السكان، يمكن التوقع باحتمالية عالية أنَّ هيكلها سيتغيّر بدرجةٍ كبيرة، على أبعد تقدير، بحلول الوقت الذي يتضاعف فيه حجمها. في هذه المرحلة، لا تزال الممارسات القائمة ناجحة للغاية، لذا لا يحبذ أحد العبث بها. بيد أنَّها تتقادم شيئاً فشيئاً. لكن لم يكن أي من العاملين في «ستروين» أو «بِل سيستم» ليقبل بهذا، ما يفسر مقدرة «الوافدين الجدد» أو «مَن هم خارج الصناعة» أو «أصحاب الصف الثاني» على غلبة تلك الشركات في أسواقها.

2. مع بلوغ الصناعة النامية بسرعة ضعف حجمها، تغدو نظرتها إلى السوق قاصرة وما تقدمه عادةً من خدماتٍ لا يفي بالغرض. وإذا شئنا التحديد، فإنَّ طرائق تحديد السوق وتقسيمها عند القادة التقليديين ما عادت تعكس الواقع، بل تعكس التاريخ. غير أنَّ التقارير والأرقام لا تزال تمثِّل وجهة النظر التقليدية عن السوق. يفسر هذا نجاح اثنين من المبتكرين المختلفين مثل «دونالدسون، لوفكِن آند جِنرِت» وشركة وساطة «المستثمر الذكي» في الغرب الأوسط. لقد وجد كل منهما شريحة لم تلاحظها مؤسسات الخدمات المالية القائمة، وبالتالي لم تخدمها كما يجب؛ صناديق التقاعد لأنها كانت جديدة كلياً، ولكون «المستثمر الذكي» لا يستقيم والصور النمطية في وول ستريت.

أما قصة إدارة المستشفيات فتحكي بدورها عن واحدة من التجمعات التقليدية التي صارت قاصرة بعد فترة من النمو السريع. فقد زادت في أعوام ما بعد الحرب العالمية الثانية أعداد «مساعدي الأطباء»، أي مهن المستشفى: الأشعة السينية والباثولوجي والتحاليل الطبية والمعالجين من جميع التخصصات، وما إلى ذلك. بالكاد وُجِدَت هذه المهن قبل الحرب العالمية الثانية وإدارة المستشفى بدورها صارت مهنة. هكذا، باتت خدمات «التدبير المنزلي» التقليدية مشكلةً للمدير، وكانت قد غلبت على عمل المستشفى فيما مضى، فقد اتضحت صعوبتها وكلفتها حينما بدأ موظفو المستشفى، لا سيَّما أصحاب الأجور القليلة، تكوين النقابات.

وحالة سلاسل متاجر الكتب، في الفصل الثالث من هذا الكتاب، تؤلِّف أيضاً قصةً عن التغيير الهيكلي بفعل النمو السريع. ما سها عنه الناشرون ومتاجر الكتب التقليدية في أميركا كان ظهور العملاء الجدد، «المتسوقين»، جنباً إلى جنب مع العملاء القدامى، القرّاء التقليديين. لم يميّز متجر الكتب التقليدي هؤلاء العملاء الجدد، وبالتالي لم يحاول خدمتهم.

من جهة أخرى، عندما تنمو صناعةٌ ما بسرعة كبيرة فإنَّها تميل للتساهل والتراخي، والأهم، لمحاولة «الانتقاء والاصطفاء»[21]. كان هذا ما حصل مع «بِل سيستم» في حالة المكالمات الخارجية، لتكون النتيجة الوحيدة فتح الباب أمام المنافسة (للمزيد انظر الفصل السابع عشر).

نجد مثالاً آخر في مجال الفن في أميركا. فقبل الحرب العالمية الثانية، كان ارتياد المتاحف عادة عند «الطبقة العليا». لكن بعد الحرب، صار ارتياد المتاحف عادةً عند «الطبقة الوسطى»، وظهرت متاحف جديدة في مدينة بعد أخرى. قبل الحرب العالمية الثانية، كان جمع القطع الفنية حكراً على قلة من فاحشي الثراء، لكن بعد الحرب، شاع بين الناس جمع القطع الفنية من كل نوع، حيث أقدمَ الآلاف على هذه الممارسة، البعض من هؤلاء كان محدود الإمكانيات إلى حدٍ ما.

شابٌ يعملُ في متحفٍ رأى في هذا فرصة ابتكار، ووجدها في آخر مكان قد يخطر على البال، وفي الواقع هو نفسه لم يكن قد سمع به من قبل، ألا وهو التأمين. وهكذا، برز ليكون وسيط تأمينٍ متخصصاً في الفن والتأمين على المتاحف وجامعي القطع الفنية. ونظراً لخبرته الفنية، أقبلَ وكلاء التأمين في شركات التأمين الكبرى على المخاطرة وبأقساطٍ تصل إلى 70% أقل من الأقساط السابقة، بعدما كانوا مترددين في التأمين على المجموعات الفنية. لدى هذا الشاب اليوم شركة كبيرة في مجال الوساطة التأمينية.

3. تطور آخر من شأنه أنْ يُحدِث تغيُّرات مفاجئة في هيكل الصناعة يأتي من تلاقي تقنيات كانت إلى حين مستقلةً بعضها عن بعض.

من الأمثلة على هذا منظومة المقسم الداخلي (PBX)، أي مقسم الهاتف للمكاتب ومستخدمي الهاتف الآخرين. فقد أنجزت «مختبرات بِل»، الذراع البحثي لـ«بِل سيستم»، جميع الأعمال العلمية والتقنية في هذا الشأن في الولايات المتحدة. لكنّ المستفيد الأساسي كان قلة من الوافدين الجدد مثل شركة «ر.و.ل.م». في المنظومة الجديدة، تتلاقى تقنيتان مختلفتان: تكنولوجيا الهاتف وتكنولوجيا الكمبيوتر. يمكن النظر إلى هذه المنظومة على أنَّها أداة اتصالات تستخدم الكمبيوتر، أو جهاز كمبيوتر يُستخدَم في الاتصالات. من الناحية الفنية، كانت «بِل سيستم» قادرة تماماً على تولي هذا الأمر، فقد كانت على الدوام رائدة في مجال الكمبيوتر. لكنَّها رأت في الكمبيوتر، من وجهة نظرها للسوق والمستخدم، شيئاً مختلفاً تماماً. وفي حين صممت وقدمت بالفعل مقسماً داخلياً من نوع حاسوبي، فإنَّها لم تدفع به قُدُماً. نتيجة لهذا، أصبح الوافد الجديد منافساً رئيساً. في الواقع، تأسست شركة «ر.و.ل.م» على يد أربعة مهندسين شباب لبناء جهاز كمبيوتر صغير للطائرات المقاتلة، ولم تتعثر بنشاط الاتصالات إلا عن طريق الصدفة. لا تمتلك «بِل سيستم» الآن أكثر من ثلث هذا السوق، رغم ريادتها التقنية فيه.

4. تكون الصناعة على موعدٍ مع التغيير الهيكلي إذا كانت الطريقة التي تمارس بها أعمالها تتغيَّر بسرعة.

قبل ثلاثين عاماً، كانت الغالبية العظمى من الأطباء في أميركا يمارسون المهنة كلٌ لوحده في عيادته الخاصة. بحلول عام 1980، لم يكن يفعل هذا سوى 60%. واليوم، يمارس 40% منهم (و75% من الأصغر سناً) ضمن مجموعة، إما شراكة أو في وظيفة في صندوق من صناديق العلاج الطبي أو مستشفى. قلةٌ ممن شاهد ما كان يحدث في وقت مبكر، حوالي عام 1970، أدرك أنَّ هذا الأمر يتيح فرصة للابتكار. إذْ يمكن لشركةٍ خدميةٍ تصميم مكتب المجموعة وإخبار الأطباء بما يحتاجونه من معدات وإدارة المجموعة أو تدريب مديريها.

تُبدي الابتكارات التي تستغل التغيّرات في هيكل الصناعة فعالية خاصة إذا كانت الصناعة وأسواقها تحت سيطرة مُصنِّع أو مورِّد واحد كبير، أو عدد قليل جداً. إذْ يغلب على هؤلاء المنتجين والموردين الكبار المهيمِنين، وإنْ لم يكن هناك احتكار حقيقي، طبع العجرفة والغطرسة بعدما

نجحوا وسادوا لأعوام عديدة. ففي البداية يستخفون بالوافد الجديد الأخرق. وحتى عندما يأخذ الوافد الجديد حصة أكبر وأكبر من أعمالهم، فإنَّهم يجدون صعوبة في تنسيق رد مضاد. لقد استغرقت «بِل سيستم» زهاء عشرة أعوام قبل أن تستجيب لمخفِّضي المكالمات الخارجية وللتحدي من مصنّعي المقاسم الداخلية. وبالبطءِ نفسه، كانت استجابة منتجي الأسبرين الأميركيين عندما ظهرت «المُسكِّنات غير الأسبرينية» -تايلينول وداتريل- (للمزيد انظر الفصل السابع عشر). مرة أخرى، شَخَّصَ المبتكرون الفرصة على ضوء التغيُّر الوشيك في هيكل الصناعة الناجم بدرجة كبيرة عن النمو السريع. ما من سبب، أي سبب، لعدم تمكن مُصنِّعي الأسبرين القائمين، وهم حفنة من الشركات الكبيرة جداً، من إنتاج «المُسكِّنات غير الأسبرينية» وبيعها بكفاءة. في نهاية المطاف، لم تكن مخاطر الأسبرين وأوجه قصوره سراً على أحد. فقد زخرت بها الأدبيات الطبية. مع ذلك، فقد سيطر الوافدون الجدد على السوق لخمسة أو ثمانية أعوام.

وبالمثل، أعرَضَت شركة «الخدمة البريدية الأميركية» لأعوام عن الاستجابة للمبتكرين الذين سلبوها حصصاً متزايدة من الخدمات المربحة. في البداية، سلبتها «يونايتد بارسِل سيرفِس» خدمة الطرود البريدية، ثم سلبتها «إميري آير فرايت» و«فيدرال إكسبرس» الخدمة الأربح: إرسال البريد العاجل أو الثمين. ما جعل «الخدمة البريدية» هشة إلى هذا الحد كان نموها السريع. فقد نما حجمها بسرعة كبيرة لدرجة أهملت الخدمات الثانوية، وبالتالي فتحت الباب عملياً أمام المبتكرين.

من جديد، متى تغيّر هيكل السوق أو الصناعة، فإنَّ المنتجين أو الموردين الذين يتصدرون الصناعة اليوم نجدهم يتجاهلون القطاعات السوقية النامية بسرعة. سيتشبثون بالممارسات التي سرعان ما تصير قاصرة وبالية. ومن النادر أنْ تتناسب فرص النمو الجديدة مع ما «دأبت عليه» الصناعة في تعاطيها مع السوق وتعريفها له. لذا، أمام المبتكر في هذا المجال فرصة جيدة لأنْ يُترَك وشأنه، إذْ ستواصل الشركات القديمة في المجال العملَ لبعض الوقت على نحوٍ جيد في خدمة السوق القديمة بالطريقة القديمة. وعلى الأرجح لن يعيروا التحدي الجديد أي اهتمام، فإما يتعالون عليه أو يتجاهلونه كلياً.

لكن ثمة تحذيرٌ مهمّ؛ من الضروري في هذا المجال التزام البساطة في الابتكار. فالابتكارات المعقدة لا تنجح. وإليك مثالاً عن أذكى استراتيجية أعمالٍ أعرفها وأحد أشنع الإخفاقات. أطلقت «فولكسفاغن» التغيير الذي حوّل صناعة السيارات في عام 1960 إلى سوقٍ عالمية. كانت سيارة

«فولكسفاغن بيتل» أول سيارة منذ سيارة «موديل تي» قبل أربعين عاماً تتحول إلى سيارة عالمية بكل معنى الكلمة. فقد انتشرت في جميع أنحاء الولايات المتحدة كما في موطنها الأصلي، ألمانيا، وكانت معروفة في تنجانيقا كما في جزر سليمان. غير أنَّ «فولكسفاغن» ضيعت الفرصة التي خلقتها بنفسها، لكونها في المقام الأول شديدة الذكاء.

بحلول عام 1970، بعد عشرة أعوام من صولتها وجولتها في السوق العالمية، كانت البيتل تغدو عتيقة الطراز في أوروبا. وفي الولايات المتحدة، ثاني أفضل أسواق البيتل، لا يزال الطلب عليها جيداً إلى حدٍ ما. وفي البرازيل، ثالث أكبر أسواق البيتل، لا تزال على موعد مع نمو كبير. ومن البديهي أنْ يتطلب هذا استراتيجيةً جديدة.

اقترح المدير التنفيذي للشركة تخصيص مصانعها في ألمانيا لإنتاج النموذج الجديد، خليفة البيتل، الذي ستورِّده لسوق الولايات المتحدة. ولكن تلبية الطلب المستمر على البيتل في الولايات المتحدة سيأتي من البرازيل، ما سيمنح «فولكسفاغن دو برازيل» القدرة اللازمة لتوسيع مصانعها والحفاظ لمدة عشرة أعوام أخرى على ريادة البيتل في السوق البرازيلية المتنامية. ولتضمن الشركة لعملائها في أميركا «الجودة الألمانية»، أحد عوامل الجذب الرئيسة في البيتل، فإنَّ الأجزاء المهمة كالمحرك وناقل الحركة لجميع السيارات المباعة في أميركا الشمالية ستظل تُصنَع في ألمانيا، ومن ثم ستجمع السيارة النهائية الموجهة لسوق أميركا الشمالية في الولايات المتحدة.

كانت هذه الاستراتيجية بأسلوبها هذا أول استراتيجية عالمية حقيقية، حيث الأجزاء المختلفة ستُصنَع في بلدان مختلفة وتجمع في أماكن مختلفة حسب الحاجات السوقية المختلفة. لو نجحت، لكانت الاستراتيجية السليمة والمبتكرة في هذا الصدد. لكنَّ النقابات العمالية الألمانية أجهضتها. فقد قالت: «تجميع البيتل في الولايات المتحدة يعني تصدير الوظائف الألمانية، ولن نقبل بهذا». كما أنَّ التجار الأميركيين خامرتهم الشكوك بشأن سيارة «صُنعَت في البرازيل»، مع أنَّ أجزاءها المهمة ستظل «صُنِع في ألمانيا». لذا، كان على «فولكسفاغن» التخلي عن خطتها الرائعة. وكانت النتيجة خسارة سوق «فولكسفاغن» الثاني، الولايات المتحدة. كان من المفترض أنْ تتربع «فولكسفاغن»، وليس الشركات اليابانية، على عرش سوق السيارات الصغيرة عندما راجت هذه السيارات بعدما أثار سقوط شاه إيران الذعر النفطي الثاني. وحدها الشركات الألمانية عند هذه اللحظة لم يكن لديها أي منتج. وبعد بضعة أعوام، عندما ضربت أزمة اقتصادية حادة البرازيل وانخفضت مبيعات

السيارات، واجهت شركة «فولكسفاغن دو برازيل» صعوبات، إذْ لم تجد عملاء تصدير لما اضطرت إلى بنائه من قدرات إبان السبعينات.

فشلت استراتيجية «فولكسفاغن» الرائعة، لدرجة كان ليصبح معها مستقبل الشركة محل جدل، لكنَّ الأسباب المحددة لهذا الفشل ثانوية. أما المغزى من القصة فإنَّ الاستراتيجية المبتكرة «الذكية» تفشل دوماً، لا سيّما إذا سعت لاستغلال فرصةٍ أتى بها تغيُّرٌ ما في هيكل الصناعة. ههنا وحدها الاستراتيجية البسيطة المحددة لديها فرصة للنجاح.

7
التركيبة السكانية

تجلّت مصادر الابتكار التي ناقشناها من الفصل الثالث إلى السادس (غير المتوقع والتباينات والتغيُّرات في هيكل السوق والصناعة واحتياجات العملية) داخل صناعة أو سوقٍ أو نشاطٍ تجاري ما، ومع أنَّها قد تكون فعلياً عوارض لتغيُّراتٍ خارجية في الاقتصاد أو المجتمع أو المعرفة، فإنَّها لا تتجلى إلا داخلياً.

أما المصادر المتبقية (التركيبة السكانية، والتغيّرات في التصورات والمعاني والمزاجات، والمعارف الجديدة) فخارجية؛ أي أنَّها تغيُّراتٌ في البيئة الاجتماعية والفلسفية والسياسية والفكرية.

-1-

تمثِّل تغيُّرات التركيبة السكانية (الديمغرافية) أوضح التغيُّرات الخارجية، ويُقصَد بها التغيُّرات في السكان من حيث العدد والتوزع العمري والتركيبة والحالة الوظيفية والتعليمية والدخل، وجميعها واضحة جلية وعواقبها متوقعة.

كما أنَّها تتحلى بمهلٍ زمنية معروفة وشبه مؤكدة. فمَن سيكون في عداد القوة العاملة الأميركية في عام 2000 يعيش بيننا اليوم (وإنْ ليس بالضرورة في الولايات المتحدة، فقد يكون عددٌ من العمال الأميركيين عام 2000 اليوم أطفالاً في قرية مكسيكية مثلاً). ومَن في عداد القوة العاملة اليوم في الدول المتقدمة سيصل سن التقاعد في عام 2030 وسيكونون، في معظم الحالات، في مهنتهم ذاتها إنْ لم توافِهم المنية قبل سن التقاعد. وسيحدد التحصيل الدراسي، إلى حدٍ كبير، لمَن يبلغ اليوم العشرين أو منتصف العشرين مساره المهني لمدة أربعين عاماً مقبلة.

تتمتع التركيبة السكانية بتأثير كبير فيما يُشترى ومَن يشتريه وبأي كميات. إليك الأمثلة التالية. يشتري المراهقون الأميركيون عدداً كبيراً من الأحذية الرخيصة سنوياً، ويشترونها بدافع الموضة، وليس جودتها، مع أنَّ مصادرهم المالية محدودة. هؤلاء أنفسهم بعد عشرة أعوام سيشترون أحذيةً أقل سنوياً، نحو سُدس ما كانوا يشترونه في عمر السابعة عشر، وسيشترونها لجودتها أولاً وللموضة ثانياً. يشكِّل مَن في الستينات والسبعينات من العمر في البلدان المتقدمة؛ أي مَن في أعوام تقاعده الأولى، سوق السفر والإجازات الرئيس، لكن بعد عشرة أعوام، سيكون هؤلاء عملاء

لمجتمعات التقاعد ودور رعاية المسنين والرعاية الطبية المتخصصة (والمكلفة). الأسر التي لديها عائلان لديها من الأموال أكثر مما لديها من الوقت، وتنفق تبعاً لذلك. الأشخاص الحاصلون على تعليم مكثف في أعوام شبابهم، لا سيَّما التعليم المهني أو التقني، سيصبحون بعد عشرة إلى عشرين عاماً عملاء للتدريب المهني المتقدم.

بيد أنَّ الأشخاص بتعليم مكثف مهيؤون أيضاً للعمل في المجال المعرفي. لهذا، كان على بلدان الغرب واليابان المتقدمة صناعياً تطبيق الأتمتة، وإنْ لم تنافسها البلدان المنخفضة الأجور والزاخرة بالشباب المدرَّب على الوظائف اليدوية غير الماهرة أو شبه الماهرة، فيما عُرف بطفرة الشباب في بلدان العالم الثالث الناتجة عن انخفاض معدل وفيات الرضع بعد عام 1955.

إنَّ التركيبة السكانية وحدها، أعني الآثار المشتركة للانخفاض الحاد في معدلات المواليد و«الانفجار التعليمي»، تجعل من شبه المؤكد أن تتجاوز العمالة اليدوية التقليدية في مجال التصنيع، في البلدان المتقدمة بحلول عام 2010، ثلث ما كانت عليه عام 1970. (رغم أنَّ الإنتاج الصناعي، نتيجة الأتمتة، قد يبلغ ثلاثة إلى أربعة أضعاف ما كان عليه في الفترة ذاتها).

إذاً، تحظى التركيبة السكانية بأهمية واضحة بحيث لا حاجة بنا بعد كل هذا، على ما نعتقد، إلى التذكير بها. وفي الحقيقة، اعترف رجال الأعمال والاقتصاديون والسياسيون دوماً بالأهمية البالغة للاتجاهات والحركات والديناميكيات السكانية، لكنَّهم اعتقدوا أيضاً بأنَّه لا لزوم لإيلاء التركيبة السكانية أي أهمية في قراراتهم اليومية، فهذه التغيُّرات حسَب الاعتقاد الشائع تحدث ببطء وتمتد على فترات زمنية طويلة تفقد معها أهميتها العملية، سواء كانت هذه التغيُّرات في معدلات المواليد أو الوفيات أو التحصيل العلمي، أو تكوين القوى العاملة ومعدلات المشاركة فيها، أو في انتشار الناس وتوزّعهم. أما الحوادث السكانية الكبرى، كالطاعون الأسود في أوروبا خلال القرن الرابع عشر، فقد أُقِرَ لها بالتأثيرات الفورية في المجتمع والاقتصاد، لكن بخلافها ظلت التغيُّرات السكانية «بطيئة الحدوث» وتحوز على اهتمام المؤرخ والإحصائي وليس رجل الأعمال أو المسؤول.

لطالما كان هذا خطأ فادحاً. فالهجرة المكثفة في القرن التاسع عشر من أوروبا إلى الأميركيتين، الشمالية والجنوبية، وإلى أستراليا ونيوزيلندا أحدثت تغيُّراتٍ جذرية في الاقتصاد والجغرافيا السياسية، وأتت بوفرة من الفرص الرياديّة، وأبارت المفاهيم الجيوسياسية التي قامت عليها السياسة

الأوروبية واستراتيجياتها العسكرية لعدة قرون، مع أنَّها جرت في غضون خمسين عاماً فحسب، من أواسط ستينات القرن التاسع عشر ولغاية 1914. ومَن تجاهلها تجاوزه الركْب، وبسرعة.

على سبيل المثال، كانت عائلة روتشيلد القوة المالية المهيمنة على العالم، لكنَّها عجزت عن إدراك مغزى الهجرة عبر المحيط الأطلسي، وحسَبت أنَّ «الحثالة» وحدها تغادر أوروبا، فكانت النتيجة أنَّها فقدت أهميتها حوالي عام 1870 وصارت مجرد مجموعة أثرياء، ليستلم بعدها جي بي مورغان الراية، وقد قُيض له ذلك لأنَّه رصدَ الهجرة عبر المحيط في بدايتها، وأدرك أهميتها على الفور، وانتهزها فرصةً لتأسيس بنك عالمي في نيويورك بدلاً من أوروبا، ووسيلةً لتمويل الصناعة الأميركية بعدما دفعتها العمالة المهاجرة قدُماً. لم يستغرق الأمر سوى ثلاثين عاماً، من عام 1830 إلى عام 1860، لتحويل كل من أوروبا الغربية وشرق الولايات المتحدة من مجتمعات ريفية عمادها الزراعة الفلاحية إلى حضارات المدن الكبيرة الصناعية.

يغلب على التغيُّرات السكانية السرعة والمفاجأة وامتلاك التأثير نفسه لنظيرتها فيما مضى. فذلك الاعتقاد بأنَّ السكان في الماضي كانوا يتغيَّرون ببطء، ليس إلا خرافة. أو بالأحرى، كانت التجمعات السكانية الثابتة المستقرة في مكان واحد لفترات طويلة من الزمن الاستثناء التاريخي وليست القاعدة[22].

من الحماقة في القرن العشرين تجاهل التركيبة السكانية، بل يجب أنْ يكون الافتراض الأساس في عصرنا هذا أنَّ السكان بالأصل غير مستقرين وعرضة لتغيُّراتٍ حادة مفاجئة، وأنَّهم العامل البيئي الأول الذي يحلله وينظر فيه أي صانع قرار، سواء كان رجل أعمال أو سياسي. على سبيل المثال، ستكون بضع قضايا في هذا القرن بالغة الأهمية لكل من السياسات المحلية والدولية، مع شيخوخة السكان في البلدان المتقدمة من ناحية والزيادة الكبيرة في أعداد الشباب في العالم الثالث من ناحية أخرى. وبصرف النظر عن الأسباب، فقد أضحت مجتمعات القرن العشرين، سواء في العالم المتقدم أو النامي، عرضة لتغيُّرات سكانية سريعة وجذرية حادة من دون سابق إنذار.

في عام 1938، أجمَعَ كبار خبراء السكان الأميركيين ممن اجتمعوا بدعوة من فرانكلين روزفلت على أنَّ عدد سكان الولايات المتحدة سيبلغ ذروته عند حوالي 140 مليون نسمة في 1943 أو 1944، بعدها يبدأ في التراجع ببطء. يبلغ عدد سكان الولايات المتحدة اليوم (1985)، مع قليل من المهاجرين، 240 مليون نسمة. إذْ في عام 1949 بدأت في الولايات المتحدة، من دون سابق إنذار،

«طفرة مواليد» أسفرت على مدار اثني عشر عاماً عن أسرٍ كبيرة على نحوٍ غير مسبوق، لتتحول فجأةً عام 1960 إلى «طفرة تراجع» أسفرت بالمثل عن أسرٍ صغيرة على نحوٍ غير مسبوق. لم يكن خبراء السكان في 1938 غير أكفاء أو حمقى، بل جل ما في الأمر أنَّه لم تظهر في حينها أية مؤشرات على «طفرة مواليد».

بعد عشرين عاماً، جمع رئيسٌ أميركي "جون إف كينيدي" مجموعةً من كبار الخبراء لصياغة برنامجه الموجَه لمساعدة أميركا اللاتينية وتنميتها، المعروف بـ«التحالف من أجل التقدم». في حينها، لم يُعِر أي من الخبراء اهتماماً للانخفاض الحاد في معدل الرُضَّع الذي أفضى بعد خمسة عشر عاماً إلى تغيير مجتمع أميركا اللاتينية واقتصادها، وافترضوا بلا أي تحفظات أنَّ أميركا اللاتينية ريفية. هؤلاء أيضاً لم يكونوا غير أكفاء ولا حمقى. إذْ بالكاد بدأ حينها انخفاض معدل الوفيات وتمدين المجتمع. في عام 1972 و1973، كان أبرز محللي سوق العمل يسلِّمون بأنَّ معدل مشاركة المرأة في العمل سيواصل الانخفاض كما في السابق. وعندما دخل جيل «طفرة المواليد» إلى سوق العمل بأعداد قياسية، شعروا بالقلق (بلا داعٍ كما تبيّن لاحقاً) لجهة من أين ستأتي الوظائف للشباب الذكور. ما من أحدٍ منهم سأل من أين ستأتي الوظائف للشابات، فقد جزموا بأنَّهن لا يحتجنَ إليها. بعد عشرة أعوام، بلغ معدل مشاركة النساء الأميركيات تحت سن الخمسين 64%، أعلى نسبة على الإطلاق، مع وجود فروق ضئيلة بين معدل مشاركة المتزوجات والعازبات أو بين النساء اللواتي لديهن أولاد واللواتي ليس لديهن.

لا تقتصر هذه التحولات على كونها مفاجِئة، بل تكون في الغالب غامضة وعصية على التفسير أيضاً. يمكن تفسير الانخفاض في معدل وفيات الرُضَّع في العالم الثالث بالنظر إلى الماضي من موقعنا اليوم. فقد كان سببه تلاقي تقنيات قديمة، من قبيل التمريض العام وبناء المراحيض في مناطق أدنى من مناطق وجود الآبار وانتشار اللقاحات ومناخل النوافذ، مع تقنيات حديثة، من قبيل المضادات الحيوية ومبيدات الحشرات. بيد أنَّها رغم ذلك لم تكن متوقعة. وما تفسير «طفرة المواليد» أو «تراجع المواليد»؟ أو اندفاع الأميركيات (والأوروبيات أيضاً، رغم تأخرهنّ بضعة أعوام) إلى سوق العمل؟ أو الاندفاع إلى مدن الصفيح في أميركا اللاتينية؟

قد تكون التحولات السكانية في هذا القرن عصية على التوقع بطبيعتها، غير أنَّها تحظى بمُهَلٍ زمنية طويلة قبل ظهور تأثيراتها، وهذه المُهَل، علاوة على ذلك، يمكن معرفتها. يستغرق الأمر خمسة

أعوام ليصبح المواليد الجدد تلاميذ في رياض الأطفال ويحتاجوا إلى صفوفٍ دراسية وباحاتٍ وأساتذة، وخمسة عشر عاماً ليصبحوا عملاء مهمين، وتسعة عشر إلى عشرين عاماً ليدخلوا في عداد القوى العاملة. بدأ سكان أميركا اللاتينية بالنمو بسرعة كبيرة بمجرد انخفاض معدل وفيات الرُضَّع. ولا يزال أمام مَن لم يمت من أولئك الرُضَّع خمسة أو ستة أعوام قبل الالتحاق بالمدرسة وخمسة عشر إلى ستة عشر عاماً قبل أنْ يصبحوا مراهقين ويبحثوا عن عمل. ويستغرق الأمر عشرة أعوام على الأقل -عادة خمسة عشر- قبل حدوث أي تغيُّرٍ في التحصيلات العلمية ينعكس في تركيبة القوى العاملة ومستوى المهارات الموجودة.

تمثِّل التركيبة السكانية فرصةً مجزية لرائد الأعمال لأنَّها على وجه التحديد تتعرض للتجاهل من قبل صانعي القرار، سواء كانوا رجال أعمالٍ أو موظفين حكوميين أو صناع سياسة، فلا يزال يتشبث هؤلاء بالافتراض القديم القائل إنَّ التركيبة السكانية لا تتغيَّر وإنْ تغيَّرت فلا تتغيَّر بسرعة، بل يرفضون حتى أوضح الأدلة على تغيّر التركيبة السكانية. ثمة بعض من الأمثلة التقليدية على هذا.

بحلول عام 1970، بات من الواضح أنَّ عدد الأطفال في المدارس الأميركية سيكون أقل بين 25% إلى 30% مما كان عليه في الستينات، لمدة عشرة أو خمسة عشر عاماً على الأقل. في نهاية الأمر، يجب أنْ يكون تلاميذ رياض الأطفال في عام 1970 على قيد الحياة في موعد لا يتجاوز عام 1965، وكان «تراجع المواليد» قد توطَّد بما يتجاوز احتمالية انعكاسه سريعاً بحلول ذلك العام. ومع ذلك، رفضت كليات التربية في الجامعات الأميركية قبول هذا، فقد عدُّت وجوب ارتفاع عدد الأطفال في سن الدراسة عاماً بعد عام سُنّة من سنن الحياة، على ما يبدو. ولهذا كثَّفت جهودها لزيادة أعداد الطلبة، مما تسبب في بطالة عالية وسط الخريجين بعد بضعة أعوام، وضغط شديد على رواتب المعلمين، وإغلاق عددٍ من كليات التربية.

وهناك مثالان من تجربتي الشخصية؛ في عام 1957، نشرتُ توقعاً مفاده أنَّ عدد طلاب الجامعات في الولايات المتحدة سيتراوح بعد خمسة وعشرين عاماً، أي بحلول منتصف السبعينات، بين عشرة واثني عشر مليوناً. استنبطتُ الرقم ببساطة من خلال تجميع حدثين ديموغرافيين حدثا سلفاً: الزيادة في عدد المواليد والزيادة في نسبة البالغين الذين يلتحقون بالكليات الجامعية. كانت التوقعات صحيحة تماماً، لكن استخفت به كل جامعة قائمة. بعد عشرين عاماً، في عام 1976، نظرت إلى

أرقام العمر ورأيت وجوب رفع سن التقاعد في الولايات المتحدة إلى سبعين عاماً، أو إلغائه تماماً في غضون عشرة أعوام. جاء التغيير بأسرع مما توقعت: فقد أُلغيَ التقاعد الإلزامي في كاليفورنيا بعد عام، أي في 1977، وأُلغيَ التقاعد قبل السبعين في بقية البلاد بعد عامين، أي في 1978. كانت الأرقام الديموغرافية التي جعلت هذا التنبؤ أكيداً من الناحية العملية معروفة ومنشورة. لكنَّ معظم الخبراء المزعومين، من خبراء الاقتصاد في الحكومة والنقابات العمالية والسوق إلى علماء الإحصاء، تجاهلوا هذا التوقع بحجة أنَّه لغو فارغ، وأجمعوا على أنَّ «ذلك لن يحدث». في الواقع، اقترحت النقابات العمالية آنذاك تخفيض سن التقاعد الإلزامي إلى ستين أو أقل.

هذا الإعراض أو العجز عند الخبراء عن قبول الحقائق الديموغرافية المخالِفة لما يرونه من المُسلّمات يَمنحُ رائد الأعمال فرصته. فالمُهَل الزمنية معروفة؛ لأنَّ الأحداث نفسها قد حدثت سلفاً، لكن ما من أحد يقبلها أمراً واقعاً، دع عنك فرصةً. أولئك الذين لا يرتضون الحكمة التقليدية ويقبلون الحقائق، أو فعلياً مَن يبحثون عنها بنشاط، من المتوقع أن يُترَكوا وشأنهم لفترة طويلة. لن يقبل المنافسون الواقع الديمغرافي إلا عندما يكون على أعتاب تغيُّرٍ جديد والتحول إلى واقع ديمغرافي جديد.

-2-

إليك بعض الأمثلة على الاستغلال الناجح للتغيُّرات الديمغرافية.

رفضَتْ معظمُ الجامعات الأميركية الكبيرة توقعاتي بوجود عشرة إلى اثني عشرة مليون طالب جامعي بحلول السبعينات بحجة أنَّها منافية للعقل. لكنَّ جامعتَين رياديّتَين أخذتاه على محمل الجِد، هما «جامعة پَيْس» في نيويورك، و«جامعة غولدن غيت» في سان فرانسيسكو. في البداية، لم تصدِّقا لكنهما بعد التحقق والمراجعة وجدتاها صحيحة، وفي الواقع كانت التوقع العقلاني الوحيد. ثم رتبتا أمورهما استعداداً للزيادة في تسجيل الطلاب؛ من ناحية أخرى، لم تفعل الجامعات التقليدية هذا، لا سيّما الجامعات «المرموقة». نتيجةً لذلك، وبعد عشرين عاماً، حصل هذان الوافدَان الجديدَان الشجاعان على الطلاب، وحين انخفض معدل الالتحاق على مستوى البلاد نتيجة «تراجع المواليد»، لم يتوقفا عن النمو.

أحد متاجر التجزئة الأميركية التي قبلت «طفرة المواليد» آنذاك كان سلسلة أحذية صغيرة ومغمورة، «ميلفيل». في أوائل الستينات وقبل بلوغ أول فوج من «طفرة المواليد» سن المراهقة، اتجهت «ميلفيل» إلى هذا السوق الجديد. فأنشأت متاجر جديدة ومختلفة مخصصة للمراهقين، وأعادت تصميم بضائعها، ووجَّهت إعلاناتها وحملاتها الترويجية إلى الأطفال بين سن السادسة عشر والسابعة عشر عاماً. وزادت على الأحذية ملابسَ للمراهقين والمراهقات. نتيجةً لذلك، أصبحت «ميلفيل» أحد أسرع متاجر التجزئة نمواً والأربح في أميركا. بعد عشرة أعوام، لحِقَت بها متاجر التجزئة الأخرى وبدأت في تلبية احتياجات المراهقين حينما بدأ الثقل الديموغرافي في التحول عنهم نحو «الشباب البالغ» بين سن العشرين والخامسة والعشرين. كانت «ميلفيل»، وقتذاك، تحول تركيزها إلى الفئة العمرية الجديدة.

إنَّ خبراء أميركا اللاتينية الذين جمعهم الرئيس كينيدي لطلب المشورة بشأن «التحالف من أجل التقدم» في عام 1961 لم يروا التوسع المديني في أميركا اللاتينية. لكن إحدى الشركات، وهي سلسلة متاجر التجزئة الأميركية «سيرز روبوك»، قد رأته قبل عدة أعوام، ليس من خلال الإحصائيات بل من خلال الذهاب إلى هناك ومعاينة العملاء في مكسيكو العاصمة وليما وساو باولو وبوغوتا. نتيجةً لذلك، بدأت الشركة في منتصف الخمسينات بناء متاجرَ على الطراز الأميركي في المدن اللاتينية الكبرى تستهدف طبقة وسطى مدينية جديدة لم تكُ «غنية» فعلياً، لكنَّها كانت جزءاً من اقتصاد المال ولها تطلعات الطبقة الوسطى. صارت «سيرز روبوك» شركة التجزئة الرائدة في أميركا اللاتينية في غضون بضعة أعوام.

هناك مثالان على استغلال التركيبة السكانية للابتكار في مجال بناء قوة عاملة عالية الإنتاجية. اعتمد التوسع في «سيتي بنك» في نيويورك إلى حد كبير على الإدراك المبكر لدخول الشابات المتعلمات تعليماً عالياً والطموحات إلى سوق العمل. ولغاية عام 1980 ظل معظمُ أرباب العمل الأميركيين الكبار يرون هؤلاء النساء «مشكلة»، ولا يزال الكثيرون على هذا الرأي. أما «سيتي بنك»، الوحيد بين كبار أرباب العمل تقريباً، فقد رأى فيهنّ فرصة، فأقبل على توظيفهن خلال السبعينات، ودربهن، وبثَّهُن في أنحاء البلاد موظفاتِ إقراض. هؤلاء الشابات الطموحات جعلنَ من «سيتي بنك» إلى حد كبير البنك الرائد في البلاد، وأول بنك «وطني» حقيقي. في الوقت نفسه، أدركت قلة من جمعيات الادّخار والإقراض (ليست صناعة مشهورة بالابتكار أو المغامرة) أنَّ النساء الأكبر سناً المتزوجات اللائي خرجن في وقت مبكرٍ من سوق العمل حين كان أولادهن صغاراً يصبحن

موظفات عاليات الرتب عند إعادتهن إلى وظيفة دائمة بدوام جزئي. «يعلم الجميع» أنَّ الدوام الجزئي «مؤقت» وأنَّ النساء اللائي خرجن من سوق العمل ذات مرة لن يَعُدنَ إليه؛ كانت كِلا هاتين القاعدتين منطقية تماماً فيما مضى. لكنَّ الديمغرافيا طرحتهما خارج الزمن. لقد منح الاستعداد لقبول هذه الحقيقة- ومرة أخرى، لا يأتي هذا القبول من قراءة الإحصائيات، بل من الخروج والمعاينة- جمعيات الادخار والإقراض قوة عاملة فريدة في ولائها وإنتاجيتها، لا سيّما في كاليفورنيا.

يعود نجاح شركة «كلوب ميد» في مجال السفر والمنتجعات بشكل مباشر إلى استغلال التغيُّرات الديموغرافية: ظهور أعداد كبيرة من الشباب في أوروبا والولايات المتحدة من الأثرياء والمتعلمين من أبناء طبقة عمالية. الشاب من هؤلاء لم يحسم انتماءه بعد، ولا يزال مرتاباً من نفسه كسائح، لذا يحرص على تأمين شخص ما لديه المعرفة لتنظيم إجازاته وسفره وترفيهه، ومع ذلك، فهو لا يرتاح مع والديه من الطبقة العاملة أو مع كبار السن من الطبقة الوسطى. وبالتالي، هؤلاء عملاء جاهزون لنسخة جديدة و«غريبة» من تسكع المراهقين.

-3-

يبدأ تحليل التغيرات السكانية بأرقام السكان، لكن عدد السكان المطلق أقل الأعداد أهمية، فالتوزيع العمري مثلاً أهم بكثير. وفي الستينات، الأهمية كانت للزيادة السريعة في عدد الشباب في معظم البلدان المتقدمة غير الشيوعية (الاستثناء الوحيد الملحوظ كان بريطانيا العظمى، حيث استمرت «طفرة المواليد» لفترة قصيرة)، وفي الثمانينات وبصورة أوضح في التسعينات، ستكون لانخفاض عدد الشباب، والزيادة المطردة في عدد الأشخاص في أوائل منتصف العمر (حتى الأربعين) والزيادة السريعة جداً في عدد كبار السن (سبعين وما فوق). أيُ الفرص تتيحها هذه التطورات؟ ما قيم وتوقعات واحتياجات ورغبات هذه الفئات العمرية المختلفة؟

لن يزداد عدد طلاب الجامعات التقليدية. أقصى ما يمكن للمرء أن يأمله ألّا ينخفض هذا العدد، وأنَّ نسبة مَن يتابع تعليمه من الشباب بين الثامنة عشر والتاسعة عشر، بعد المرحلة الثانوية ستزيد بما يكفي لتعويض الانخفاض في العدد الإجمالي. لكن مع زيادة عدد الأشخاص في منتصف الثلاثينات والأربعينات من العمر الحاصلين على شهادة جامعية في وقت سابق، ستوجَد أعداد كبيرة من الأشخاص أصحاب التعليم العالي ممن يرغبون في التدريب المهني المتقدم والتأهيل، سواء كأطباء

أو محامين أو مهندسين معماريين أو مهندسين أو مديرين تنفيذيين أو معلمين. عمَّ يبحث هؤلاء الناس؟ ما الذي يحتاجون إليه؟ كيف سيدفعون؟ ما الذي على الجامعة التقليدية فعله لاستقطاب وإرضاء هؤلاء الطلاب المختلفين؟ وأخيراً، ما رغبات واحتياجات وقيم كبار السن؟ أيوجد فعلاً «مجموعة واحدة من كبار السن»، أم عدة مجموعات لكل منها توقعاتها واحتياجاتها وقيمها وقناعاتها المختلفة؟

تحظى التغيُّرات في مركز الثقل السكاني؛ أي في الفئة العمرية التي تؤلف أكبر مجموعة عمرية وأسرعها نمواً بين السكان، بأهمية في التوزيع العمري وبأعلى قيمة تنبؤية.

في نهاية عهد أيزنهاور، أواخر الخمسينات، كان مركز الثقل السكاني في الولايات المتحدة في أعلى نقطة له في التاريخ. لكنَّ تحولاً عنيفاً في غضون أعوام قليلة كان لا بد أن يحدث. فنتيجة «طفرة المواليد»، كان المركز ينخفض بشدة مع مطلع عام 1965 بحيث وصل إلى أدنى نقطة منذ الأيام الأولى للجمهورية، إلى حوالي السادسة عشر أو السابعة عشر. وكان من المتوقع -وبالفعل، توقعه كل مَن أخذ التركيبة السكانية بجدية ونظر إلى الأرقام- حدوث تغيُّرٍ جذري في الحالة المزاجية والقيم. كان «تمرد الشباب» في الستينات بالأساس إبرازاً لما كان على الدوام سلوكاً نموذجياً للمراهقين. كانت الفئات العمرية فيما مضى، حينما كان مركز الثقل السكاني أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينات، تشتهر بالتحفظ، وقد رفضت سلوك المراهقين بدعوى أنّ «الأولاد دائماً أولاد» و«الفتيات دائماً فتيات»، لكن في الستينيات أصبح هذا السلوك فجأة السلوك الممثل لجيلٍ كامل.

بيد أنَّه حينما كان الجميع يتحدث عن «تحول في القيم» أو «تخضير أميركا»، كان البندول العمري يتأرجح بالفعل وبصورة عنيفة. بحلول عام 1969، اتضحت عملياً التأثيرات الأولى لـ«تراجع المواليد»، في كل شيء وليس في الإحصائيات وحدها. سيكون عام 1974 أو 1975 العام الأخير الذي يؤلف فيه الأطفال بين السادسة عشر والسابعة عشر مركز الثقل السكاني. بعد ذلك، سيتحرك المركز بسرعة، ليعود مجدداً مع أوائل الثمانينات إلى أواخر العشرينات من العمر. مع هذا التحول سيأتي تغيير فيما يمكن تسميته بالسلوك «التمثيلي». سيستمر المراهقون بالتصرف كالمراهقين طبعاً. لكن من جديد سيُرفَض هذا بدعوى أنَّ المراهقين يتصرفون هكذا، وليس بدعوى أنَّها القيم المكونة للمجتمع وسلوكه. لذا، بوسع المرء أن يتنبأ مثلاً وبشيءٍ من اليقين (وقد توقعه بعضنا) أنَّه

بحلول منتصف السبعينات لن يعود حرم الكلية مرتعاً «للتظاهرات» و«التمردات»، وسيشعر طلاب الجامعات بالقلق مرة أخرى من الدرجات والوظائف؛ وتوقع أنَّ الغالبية العظمى من «المتسربين» في عام 1968 سيكونون، بعد عشرة أعوام، «مهنيين ارتقوا طبقياً» يهتمون بالمسار المهني والتقدم والتجنب الضريبي وخيارات الأسهم.

8
تغيُّر التصورات

-1-
«الكأس نصف ممتلئة»

في الرياضيات لا فرق بين القول «الكأس نصف ممتلئة» و«الكأس نصف فارغة»، لكنَّ معنى كل عبارة من هاتين العبارتين يختلف كلياً عن الآخر، ومثله عواقبهما. ولئن تغيّر التصور العام من رؤية الكأس «نصفَ ممتلئةٍ» إلى رؤيتها «نصف فارغة»، فإنَّ في هذا فرصاً عظيمة للابتكار.

إليكَ بضع أمثلةٍ على مثل هذه التغيُّرات في التصور وما أتت به من فرص ابتكارٍ في السوق والسياسة والتعليم وغيرها.

1) بيَّنَت جميع الأدلة الوقائعية أنَّ الأعوام العشرين الماضية، أي منذ أوائل الستينات، كانت أعواماً من التقدم والتحسن غير المسبوق في صحة الأميركيين. إذْ سواء نظرنا إلى معدل وفيات الأطفال حديثي الولادة أو معدل بقاء كبار السن على قيد الحياة، أو نظرنا إلى معدل حدوث السرطانات (بخلاف سرطان الرئة) أو معدل الشفاء منها، وسواها من المعدلات، فإنَّ جميع مؤشرات الصحة الجسدية والوظائف الحيوية تتحرك صعوداً بخطى حثيثة. ورغم كل هذا، تسيطر على الأمة وساوس مرضية جماعيّة؛ إذْ لم يسبق أن انتشر هذا القدر من الاهتمام بالصحة ولا الخوف عليها، ففجأة بات كل شيء يسبب السرطان أو أمراض القلب أو فقدان الذاكرة المبكر. من الواضح أنَّ الكأس «نصف فارغة». فما نراه اليوم ليس التحسن العظيم في الصحة والوظائف الحيوية، بل أنَّنا بعيدون عن الخلود كما كنا في الماضي ولم نحرز أي تقدم نحوه. في الواقع، يمكن القول إنَّه إذا كان ثمَّة أي تدهور حقيقي في الصحة الأميركية خلال العشرين عاماً الماضية، فإنَّ ذلك يكمن بالتحديد في الاهتمام الشديد بالصحة واللياقة البدنية، وهوس التقدم بالسن وفقدان اللياقة البدنية مع تحولها إلى مرض مزمن أو خرف. قبل خمسة وعشرين عاماً، كان يُنظر إلى التحسن الطفيف في صحة الأمة على أنَّه خطوة كبيرة إلى الأمام، أما اليوم فحتى التحسنات الكبرى بالكاد تُعار أي اهتمام.

لقد أتى هذا التغيُّر بفرص ابتكارٍ كبيرة بصرف النظر عن أسبابه. فقد خلق، على سبيل المثال، سوقاً لمجلات الرعاية الصحية الجديدة، إذ وصلت مبيعات إحداها، «أميركان هيلث»، إلى مليون نسخة في غضون عامين، وخلق الفرصة لعدد كبير من الشركات الجديدة والمبتكرة لاستغلال الخوف من

تسبب الأطعمة التقليدية بأضرار دائمة. تأسَّست شركة في مدينة بولدر بولاية كولورادو، «سِليسشال سيزوننغ»، على يد أحد «أبناء الزهور» في أواخر أعوام الستينات كان يقطف أعشاب الجبال ويعبئها ويبيعها في الشوارع. بعد خمسة عشر عاماً، كانت هذه الشركة تجني مئات ملايين الدولارات من المبيعات كل عام وبِيعَت بأكثر من عشرين مليون دولار لشركة كبرى في مجال تصنيع الأغذية. كذا توجد سلاسل من متاجر الأغذية الصحية تجني أرباحاً طائلة. كما أصبحت معدات الجري نشاطاً تجارياً كبيراً، وكانت الشركة الجديدة الأسرع نمواً في عام 1983 في الولايات المتحدة شركةً تصنع أجهزة رياضية منزلية.

2) ارتبطت طريقة أكل الناس تقليدياً بمستوى الدخل والانتماء الطبقي. فالشخص العادي «أكل»، أما الثري «فأولَم». لكنَّ هذا التصور قد تغيَّرَ خلال العشرين عاماً الماضية، فبات كلاهما اليوم «يأكل» و«يولم». يظهر هذا التغيّر في التحول إلى «التغذية» بأسهل وأبسط طريقة ممكنة: الأطعمة الجاهزة والأطعمة المجمدة وهامبرغر ماكدونالدز أو كنتاكي فرايد تشيكن وما إلى ذلك. فضلاً عن ذلك، صار مستهلك هذه الأطعمة خبير طهي أيضاً، حيث تحظى برامج الطهي التلفزيونية بشعبية كبيرة وتحقق مشاهدات عالية. أما كتب الطهي فصارت من أكثر الكتب مبيعاً في السوق، كما افتُتِحَت سلاسل جديدة كاملة من متاجر الأطعمة الراقية. أخيراً، افتتحت محلات السوبر ماركت التقليدية، رغم قيامها بنسبة 90% من أعمالها في الأطعمة، «بوتيكات راقية» لكونها في كثير من الحالات أربح من أعمالها العادية في مجال الأطعمة الجاهزة. هذا التصور الجديد لا يقتصر البتة على الولايات المتحدة. في ألمانيا الغربية، قالت لي مؤخراً طبيبةٌ شابة: «Wir essen sechs Tage in der Woche, aber einen Tag wollen wir doch richtig speisen (نأكل ستة أيام، لكنَّنا نحب أنْ نولِم يوماً واحداً في الأسبوع)». منذ وقت ليس ببعيد، كان الفعل «essen» يشير إلى ما يفعله الناس العاديون سبعة أيام في الأسبوع، والفعل «speisen» إلى ما كانت تفعله النخبة والأثرياء والأرستقراط سبعة أيام في الأسبوع.

3) إذا تنبأ أي شخص في حوالي عام 1960، في الأيام الأخيرة لإدارة أيزنهاور وبداية رئاسة كينيدي بما سيحققه الأميركي الأسود من مكاسب في الأعوام العشرة أو الخمسة عشر المقبلة، لأنكروه بحجة أنَّه صاحب رؤية غير واقعية، إنْ لم يكن مخبولاً، بل إنَّ التنبؤ بنصفها كان ليُعَد تفاؤلاً مستميتاً. لم يحدث أبداً في التاريخ المكتوب أنْ حدث تغيُّر أعظم في حالة مجموعة اجتماعية

خلال فترة زمنية أقصر. في بداية تلك الأعوام، كانت مشاركة السود في التعليم العالي بعد المدرسة الثانوية حوالي خُمس مشاركة البيض. بحلول أوائل السبعينات، كانت مساوية للبيض وتفوق العديد من المجموعات العرقية البيضاء. حدث تقدم مماثل في التوظيف والدخل وخاصة التعيين في الوظائف المهنية والإدارية. لو قيِّضَ لشخصٍ قبل اثني عشر أو خمسة عشر عاماً رؤية المستقبل، لقال إنَّ «مشكلة الزنوج» في أميركا حُلَّت، أو على الأقل قطعت شوطاً طويلاً نحو الحل.

لكن ما يراه قطاع كبير من السكان السود في أميركا اليوم في منتصف الثمانينات ليس أنَّ الكأس قد صارت «نصف ممتلئة»، بل أنَّها لا تزال «نصف فارغة». والحال أنَّ مشاعر الإحباط والغضب والعزلة قد ازدادت عملياً عند قطاع كبير من السود بدلاً من أن تنخفض، فما عاد هذا القطاع يرى إنجازات ثلثي السود ممن ارتقوا إلى الطبقة الوسطى اقتصادياً واجتماعياً، بل يرى فشل ارتقاء الثلث المتبقي. ما يراه هذا القطاع ليس مدى سرعة تغيّر الأشياء، بل ما لا يزال يتعين القيام به، ومدى بطء القيام به وصعوبته. أما الحلفاء القدامى للسود من الليبراليين البيض فيرون التقدم، سواء كان هؤلاء الحلفاء نقابات عمالية أو الجالية اليهودية أو الأوساط الأكاديمية، ويرون أنَّ الكأس صارت «نصف ممتلئة». وقد أدى هذا لاحقاً إلى انقسام بين السود والجماعات الليبرالية أكَّد أكثر للسود أنَّ الكأس «نصف فارغة».

بالمقابل، بات الليبرالي الأبيض يشعر أنَّ السود لم يعودوا «محرومين» كما في الماضي، ولم يعد يحق لهم الحصول على معاملة خاصة مثل التمييز العكسي، ولم يعودوا بحاجة إلى علاوات خاصة وأولوية في التوظيف والترقية وما إلى ذلك. فصار هذا فرصةً أمام نوع جديد من القادة السود، القس جيسي جاكسون. تاريخياً، ولما يقرب من مئة عام تمتد من بوكر تي واشنطن في مطلع القرن، مروراً بوالتر وايت في أيام الصفقة الجديدة، ولغاية مارتن لوثر كينج الابن إبان رئاسة جون كينيدي وليندون جونسون، لم يكن بإمكان الأسود أنْ يصبح زعيم مجتمعه إلا بإثبات قدرته على كسب دعم الليبراليين البيض، فقد كانت هذه الطريقة الوحيدة للحصول على قوة سياسية تكفي لتحقيق مكاسب كبيرة للسود الأميركيين. رأى جيسي جاكسون في تغيُّر التصور الذي يفصل اليوم السود عن حلفائهم القدامى رفاق السلاح، الليبراليين البيض، فرصةَ ابتكارٍ لخلق نوع مختلف تماماً من القيادة السوداء، قيادة عمادها العداء الصريح لليبراليين البيض، بل الهجوم الشامل عليهم. في الماضي، كان الظهور بمظهر مناهضٍ لليبرالية ومعادٍ للنقابات واليهود كما فعل جاكسون، بمثابة انتحار

سياسي. لكنَّه، في غضون أسابيع قليلة في عام 1984، صار الزعيم الأوحد لمجتمع السود الأميركي.

4) تصفُ النِسويات الأميركيات اليوم أعوام الثلاثينات والأربعينات من القرن العشرين بأنَّها أحلك عصور الظلام، إذْ حُرِمَت النساء أثناءها من أداء أي دور في المجتمع. لكنَّ الواقع يقول عكس ذلك؛ فقد سيطرت على أميركا آنذاك نجمات عظيمات الشأن؛ فكانت إليانور روزفلت أول زوجة لرئيسٍ أميركي توجِدُ لنفسها دوراً رئيساً كوجدان للأمة وصوت المبدأ والرحمة لم يضاهِها فيه أي رجل أميركي في تاريخنا. أما صديقتها، فرانسيس بيركنز، فكانت أول امرأة في مجلس الوزراء الأميركي بمنصب وزيرة العمل، وأقوى وأكفأ عضو في حكومة الرئيس روزفلت. أما آنا روزنبرغ فكانت أول امرأة تشغل منصب مدير تنفيذي في شركة كبرى، بمنصب نائب رئيس شؤون الموظفين لشركة «آر إتش مايسي»، أكبر متاجر التجزئة في البلاد في حينها؛ وبعدها، خلال الحرب الكورية، صارت مساعدة وزير الدفاع لشؤون القوى العاملة و«رئيسة» الجنرالات. كما شغل عدد من النساء البارزات والقويات رئاسة الجامعات والكليات، وكانت كل منهن شخصية وطنية. أما الكتابة المسرحية فكان روّادها من النساء، كلير بوث لوس وليليان هيلمان، والأولى صارت بعد ذلك شخصية سياسية بارزة وعضوة في الكونغرس عن ولاية كونيتيكت وسفيرة في إيطاليا. أما التقدم الطبي الأبرز في تلك الفترة فأتت به امرأة حين أنجزت هيلين توسيغ أول عملية جراحية ناجحة للقلب، عملية «الطفل الأزرق»، أنقذت بفضلها عدداً لا يحصى من الأطفال في جميع أنحاء العالم وافتتحت عصرَ جراحة القلب، ما أدى مباشرة إلى زراعة القلب وجراحة المجازة: (عملية تعيد توجيه الدم حول جزء الشريان المسدود كلياً أو جزئياً في القلب). وكانت ماريان أندرسون، المغنية السوداء وأول شخص أسود يدخل كل بيت أميركي عبر المذياع لامساً قلوب وعقول ملايين الأميركيين كما لم يفعل أيُ أسودٍ من قبلها، ولن يفعل إلا بعد ربع قرن حين يظهر مارتن لوثر الابن، والقائمة تطول.

كانت هؤلاء النساء فخورات ومدركاتٍ لإنجازاتهن وبروزهن وأهميتهن، لكن لم يرينَ أنفسهن «نماذج تُحتذى». لقد رأين أنفسهن أفراداً ولسنَ نساء. ولم يحسَبن أنفسهن «ممثلاتٍ عن فئة»، بل استثناءات.

كيف حدث هذا التغيُّر ولماذا، أترك الإجابة لمؤرخي المستقبل. بيد أنَّه حين حدث في حوالي عام 1970، أنكرت النسويات هؤلاء القائدات العظيمات، وبات يُنظر إلى المرأة خارج قوة العمل، أو لا تعمل في مهنة تصنف تقليدياً مهنة «ذكور»، على أنَّها غير ممثلة واستثناء.

قلةٌ من الشركات لاحظت الفرصة في هذا التغيُّر، لاحظها بالتحديد «سيتي بنك» (راجع الفصل السابع)، لكن لم تلاحظها البتة الصناعات التي كانت تقبل النساء منذ وقتٍ طويل في الوظائف المهنية والإدارة التنفيذية، من قبيل المتاجر الكبرى ووكالات الإعلان ودور النشر. في واقع الأمر، تحظى اليوم هذه الصناعات الموظِفة تقليدياً للمهنيات والإداريات بعددٍ أقل من النساء في المناصب المهمة مقارنةً بما كان عليه الحال قبل ثلاثين أو أربعين عاماً. على النقيض من ذلك، كان «سيتي بنك» مفرطاً في ذكوريته، ولعل هذا أحد أسباب إدراكه حدوث التغيير. وعليه، فقد رأى في التصور الجديد عن المرأة فرصةً كبيرة لاستقطاب وتوظيف النساء الاستثنائيات والطموحات والمكافحات، وقد أمكنه تحقيق ذلك من دون منافسة من الصناعات التقليدية الموظِّفة للنساء. فهكذا، عند استغلال تغيُّرٍ ما في التصور يمكن للمبتكر، كما رأينا، التعويل على احتكار المجال عادةً لفترة طويلة جداً.

5) هناك حالة أقدم بكثير، تعود إلى أوائل الخمسينات، تبيّن استغلالاً مشابهاً لتغيُّرٍ في التصور. في حوالي عام 1950، بدأ غالبية الأميركيين في وصف أنفسهم بـ«الطبقة الوسطى»، بصرف النظر عن الدخل أو المهنة تقريباً. من الواضح أنَّ الأميركي قد غيَّرَ تصوره عن موقعه الاجتماعي. لكن ماذا يعني هذا التغيُّر؟ خرج أحد المسؤولين التنفيذيين في مجال الإعلانات، وليام بِنتون (سيناتور عن ولاية كونيتيكت لاحقاً)، وسأل الناس عما تعنيه عبارة «الطبقة الوسطى» لهم. كانت النتائج واضحة: «الطبقة الوسطى» على عكس «الطبقة العاملة» تعني الإيمان بقدرة أبناء المرء على الارتقاء من خلال التحصيل الدراسي. وبناءً على ذلك، اشترى بِنتون شركة «الموسوعة البريطانية» وبدأ توزيع الموسوعة، غالباً من خلال معلمي المدارس الثانوية، على الآباء والأمهات ممن كان أطفالهم أول جيلٍ في الأسرة يلتحق بالمدرسة الثانوية. «إذا أردت أن تكون من الطبقة الوسطى»، قال البائع، «فيجب أنْ يمتلك طفلك الموسوعة البريطانية ليحقق أداءً جيداً في المدرسة». في غضون ثلاثة أعوام، قلب بنتون الشركة التي كانت على مشارف الموت من حالٍ إلى حال. وبعد عشرة أعوام، بدأت تطبيق الاستراتيجية نفسها في اليابان للأسباب نفسها وبالنجاح نفسه.

6) في الغالب، يكون النجاح غير المتوقع أو الفشل غير المتوقع مؤشراً على حدوث تغيُّرٍ في التصور والمعنى. سرد الفصل الثالث كيف انبعث طائر فينيق سيارة ثندربيرد من رماد سيارة إدسل. عندما بحثت شركة «فورد» عن تفسير لفشل إدسِل وجدته في تغيُّر التصورات، فسوق السيارات قبل أعوام قليلة كان مقسَّماً حسب الدخل، لكنَّه اليوم من وجهة نظر العملاء صار مقسَّماً حسب «أنماط الحياة».

لا تتغيَّر الحقائق مع تغيُّر التصور، بيد أنَّ معناها يتغيَّر، من «الكأس نصف ممتلئة» إلى «الكأس نصف فارغة»، من رؤية المرء نفسه على أنَّه «طبقة عاملة» وبالتالي محكوم بـ«موقع في الحياة»، إلى رؤيته نفسه على أنَّه «طبقة وسطى» وبالتالي يسيطر إلى حدٍ كبير على قيادة وضعه الاجتماعي وفرصه الاقتصادية. قد يأتي هذا التغيير بسرعة كبيرة. مثلاً، لم يستغرق الأمر أكثر من عقد لتتغيَّر نظرة غالبية الأميركيين لأنفسهم من «طبقة عاملة» إلى «طبقة وسطى».

وليس بالضرورة أن يفرض الاقتصاد هذه التغيُّرات، وقد لا يجمعها معه عملياً أي جامع. على سبيل المثال، تتفوق بريطانيا العظمى على الولايات المتحدة من حيث المساواة في توزيع الدخل. ومع ذلك، لا يزال حوالي 70% من البريطانيين يرون أنفسهم «طبقة عاملة»، رغم أنَّ دخل ثلثي السكان على الأقل أعلى من دخل «الطبقة العاملة» بالمعايير الاقتصادية وحدها، ودخل ما يقرب من النصف أعلى من دخل «الطبقة الوسطى الدنيا». بذا، لا تحدِّدُ الحقائقُ مدى امتلاء الكأس، إنّما تحدّده الحالة النفسية المزاجية، وهذه تنجم عن تجارب قد يطلق عليها «وجودية». على سبيل المثال، يتعلق شعور الأميركيين السود بأنَّ «الكأس نصف فارغة» بالجروح التي لم تلتئم في القرون الماضية كحال أي شيء في المجتمع الأميركي اليوم. وشعور غالبية الإنجليز بكونهم «طبقة عاملة» لا يزال إلى حد كبير إرثاً يرجع صداه إلى القرن التاسع عشر بين «الكنيسة» و«الكنيسة الصغيرة». ويعبّر الوسواس الصحي الأميركي عن القيم الأميركية، مثل عبادة الشباب، أكثر مما تعبّر عنها أيٌّ من الإحصائيات الصحية.

ولا معنى هنا لقدرة علماء الاجتماع أو الاقتصاد على تفسير هذه الظاهرة أو العجز عن تفسيرها؛ إذْ لن يغيّر هذا من كونها حقيقة واقعة، قد لا يمكن في كثير من الأحيان قياسها كميًّا، أو عندما يصير بالإمكان قياسها، يكون الأوان قد فات عليها لتكون فرصة ابتكار. لكنها بالمقابل ليست حقيقة

غامضة أو غير مَحسوسة، بل هي حقيقة ملموسة يمكن تعريفها واختبارها وقبل هذه وتلك يمكن استغلالها.

-2-
مشكلة التوقيت

يعترف المسؤولون التنفيذيون والإداريون بنجاعة الابتكار القائم على تغيّر التصورات، لكنَّهم يميلون إلى الابتعاد عنه بدعوى أنَّه «غير عملي»، ويرون المبتكر المعتمد في ابتكاراته على تغيّر التصورات شخصاً غريب الأطوار أو مجرد معتوه. بيد أنَّه ما من شيء غريب في «الموسوعة البريطانية»، أو سيارة ثندربيرد أو «سيلسشال سيزوننغ». بطبيعة الحال، يميل المبتكر الناجح في أي مجال إلى أن يكون قريباً من المجال الذي يبتكر فيه، لكن ما يميزه عن غيره أنَّه ينتبه إلى الفرصة.

إحدى أبرز المجلات المتخصصة بالأطعمة اليوم أطلقها شابٌ بدأ عمله محرراً لقسم الطعام في إحدى مجلات الخطوط الجوية، بعد انتباهه للتغيير الحاصل في التصور عندما قرأ في العدد نفسه من جريدة الأحد ثلاث قصص غير مألوفة. قالت الأولى إنَّ الوجبات الجاهزة مثل الأطعمة المجمدة وكنتاكي فرايد تشيكن تمثِّل أكثر من نصف الوجبات المستهلكة في الولايات المتحدة، ومن المتوقع أنْ تمثل ثلاثة أرباعها في غضون بضعة أعوام. وقالت الثانية إنَّ أحد برامج الطبخ التلفزيونية كان من بين أعلى البرامج مشاهدةً. وكانت الثالثة عن كتاب طهي في طبعته الورقية، أي طبعة للعامة، احتل مركزاً متقدماً في قوائم أفضل الكتب مبيعاً. دفعته هذه القصص ليسأل، ماذا يحدث هنا؟ بعد مرور عام، أصدرَ مجلة مختلفة عن أي مجلة كانت معروضة في السوق.

انتبه «سيتي بنك» إلى الفرصة التي يتيحها انتقال النساء إلى سوق العمل عندما أفاد مسؤولو الاستقدام الجامعي أنَّه لم يعد بالإمكان تنفيذ تعليمات البنك بتوظيف أفضل الطلاب الذكور من أقسام التمويل والتسويق في كليات إدارة الأعمال، لأنَّ النساء صِرنَ باطراد أفضل الطلاب في هذه الأقسام. وبالطبع سمعت إدارات الشركات الأخرى، بينها عدد غير قليل من البنوك، القصة ذاتها من مسؤولي الاستقدام فيها. رداً على ذلك، قيل لموظف الاستقدام: «حاول بجدٍ أكبر الحصول على

أفضل الذكور». أما الإدارة العليا في «سيتي بنك» فقد رأت في التغيير فرصة وتصرفت على أساسها.

لكنَّ هذه الأمثلة تكشف من بين ما تكشفه عن المشكلة العويصة في الابتكار القائم على تغيُّر التصورات: التوقيت. لو انتظرت «فورد» عاماً واحداً فحسب بعد إخفاق سيارتها إدسل، لربما خسرت سوق «نمط الحياة» لصالح بونتياك «جنرال موتورز». لو لم يكن «سيتي بنك» أول من وظَّف النساء الحاملات لماجستير إدارة الأعمال، لما أصبح قِبلة أفضل الشابات وأكثرهن طموحاً الراغبات في الحصول على وظيفة في مجال الأعمال.

في الوقت نفسه ما من شيء أخطر من أنْ تستغل التغيُّر في التصور قبل أوانه. فالكثير مما يبدو تغيُّراً في التصورات ليس سوى تقليعات قصيرة العمر تختفي في غضون عام أو عامين. ومن الصعب دوماً التمييز بين التقليعات والتغيير الحقيقي. فلعب الأطفال لألعاب الكمبيوتر كان تقليعة، والشركات التي رأت فيها تغييراً في التصور، مثل شركة «أتاري»، استمرت عاماً أو عامين ثم انهارت. لكنَّ استخدام آباء هؤلاء الأطفال لأجهزة الكمبيوتر كان تغييراً حقيقياً. علاوة على ذلك، يكاد يكون من المستحيل التنبؤ بنتائج مثل هذا التغيير في التصور. خير مثالٍ على هذا عواقب التمرد الطلابي في فرنسا واليابان وألمانيا الغربية والولايات المتحدة. كان الجميع في أواخر الستينات على يقين تام بأنَّ التمردات ستأتي بعواقبَ دائمة وعميقة. لكن ماذا كانت العواقب؟ فيما يتعلق بالجامعات، يبدو أنَّ التمرد الطلابي لم يخلِّف أي تأثيرٍ دائم على الإطلاق. ومَن كان يتوقع، بعد خمسة عشر عاماً، أن يتحول الطلاب المتمردون في عام 1968 إلى شباب الـ«Yuppies» الذين ناشدهم السيناتور غاري هارت في الانتخابات التمهيدية الأميركية لعام 1984، ذلكم الشباب المهني الماديّ الساعي إلى الترقي الطبقي والوظيفي؟ توجد اليوم أعداد أقل من «المتسربين» مقارنة بما كان عليه الحال في السابق، لكن الفرق الوحيد أنَّ وسائل الإعلام اليوم تسلط عليهم الضوء. أيمكن تفسير ظهور المثليين والمثليات في دائرة الضوء بالإحالة على تمرد الطلاب؟ لم تكن هذه بالتأكيد النتائجَ التي توقعها الطلاب أنفسهم في عام 1968، ولم يكن بمقدور أي محلل أو مراقب آنذاك التنبؤ بها.

ومع هذا، يظل التوقيت العامل الجوهري والحاسم. بالتالي، لن تنجح استراتيجية «التقليد الإبداعي» (الواردة في الفصل السابع عشر) في استغلال تغيُّر التصورات، لأنّ على المرء أنْ يكون الأول.

لكن بما أنَّ تغيُّرَ التصور يلفه الغموض سواء لجهة استمراريته أو عواقبه، فلهذا السبب بالتحديد يجب أنْ يبدأ الابتكار في هذه الفئة صغيراً، وأنْ يكون محدداً بدقة.

9

المعارف الجديدة

يمثِّل الابتكار القائم على المعرفة «سوبر ستار» ريادة الأعمال، إذْ يأتي بالشهرة والمال، وهذا ما يعنيه الناس عادةً عند الحديث عن الابتكار. بالطبع، ليست كل الابتكارات القائمة على المعرفة مهمة، فبعضها تافه حقاً، لكنَّها بين الابتكارات الصانعة للتاريخ تحتل مرتبة متقدّمة. ولا تقتصر المعرفة على المعرفة العلمية أو التقنية بالضرورة، فمن شأن الابتكارات القائمة على المعرفة الاجتماعية أنْ تساويهما تأثيراً أو حتى تفوقهما.

يختلف الابتكار القائم على المعرفة عن جميع الابتكارات الأخرى في خصائصه الرئيسة: مداه الزمني ومعدل ضحاياه والقدرة على التنبؤ وما يطرحه من تحديات على رائد الأعمال. وشأنه شأن معظم «السوبر ستارز»، يتحلى الابتكار القائم على المعرفة بمزاج متقلب ويصعب إدارته.

-1-
خصائص الابتكار القائم على المعرفة

يتميز الابتكار القائم على المعرفة عن جميع الابتكارات الأخرى بطول مهلته الزمنية. فبدايةً، ستمرُّ فترة زمنية طويلة بين ظهور المعرفة الجديدة وتطبيقها على التكنولوجيا، ثم فترة طويلة أخرى قبل تحويل التكنولوجيا الجديدة إلى منتجات أو عمليات أو خدمات في السوق.

بين عامَي 1907 و1910، طوَّرَ عالم الكيمياء الحيوية بول إرليش نظرية عن العلاج الكيمياوي لمكافحة البكتيريا الدقيقة بالمُركَّبات الكيميائية. إرليش نفسه طوَّرَ أول دواء مضاد للبكتيريا -سالڤارسان- لمكافحة مرض الزهري. لكن لم تظهر العقاقير السلفاويّة، وهي تطبيق لنظرية إرليش على نطاق أوسع، في السوق إلا بعد خمسة وعشرين عاماً في 1936.

صمم رودولف ديزل المحرك الذي يحمل اسمه في عام1897، وعلى الفور أدرك الجميع أنَّه ابتكارٌ تاريخي، ومع هذا ظلت تطبيقاته العملية محدودة لأعوام عدة. ثم في عام 1935، أعاد الأميركي تشارلز كيترينغ تصميم هذا المحرك بالكامل ليجعله وحدة الدسر في مجموعة متنوعة من السفن والقاطرات والشاحنات والحافلات والسيارات.

صار اختراع الكمبيوتر ممكناً بفضل اتحادِ عددٍ من المعارف كان أقدمَها النظرية الثنائية، وهي نظريةٌ رياضية تعود إلى القرن السابع عشر، تتيح التعبير عن جميع الأرقام برقمين لا ثالث لهما، هما واحد وصفر، وقد طبقها على الآلة الحاسبة تشارلز باباج في النصف الأول من القرن التاسع عشر. في عام 1890، اخترع هيرمان هوليريث البطاقة المثقبة مستلهماً أحد اختراعات الفرنسي جوزيف ماري جاكار في أوائل القرن التاسع عشر، وتتيح هذه البطاقة تحويل الأرقام إلى «تعليمات». في عام 1906، اخترع الأميركي لي دي فورست صمام الأوديون ومعه أتت الإلكترونيات. بعد ذلك، بين عامي 1910 و 1913، وضع برتراند راسل وألفريد نورث وايتهيد، في كتابهما «مبادئ الرياضيات»، منطقاً رمزياً يُمكِّننا من التعبير عن جميع المفاهيم المنطقية بالأرقام. أخيراً، خلال الحرب العالمية الأولى، طوِرَت مفاهيم البرمجة والتغذية الراجعة لأغراض المدفعية المضادة للطائرات. بعبارة أخرى، بحلول عام 1918، صارت المعارف اللازمة لتطوير الكمبيوتر متاحة، وقد دخل أول كمبيوتر حيز العمل في عام 1946.

في عام 1951، صاغ مدير التصنيع في شركة «فورد» مصطلح «أتمتة» ووصف بدقةٍ عملية التصنيع اللازمة لتطبيق الأتمتة على أرض الواقع. بعدها، دار الحديث عن «الروبوتات» وأتمتة المصانع على نطاق واسع لخمسة وعشرين عاماً، لكنَّه ظل جعجعة بلا طحن. ولم تُدخِل «نيسان» و«تويوتا» الروبوتات إلى مصانعها إلا في عام 1978. وفي أوائل الثمانينات، بنت «جنرال إلكتريك» مصنعَ قاطرات مؤتمت في مدينة إري بولاية بنسلفانيا، ثم بدأت «جنرال موتورز» في أتمتة العديد من مصانع المحركات وقطع الغيار التابعة لها. وفي أوائل عام 1985، بدأت «فولكسفاغن» في تشغيل «Hall 54» كمنشأة تصنيع مؤتمتة شبه كاملة.

طبق بكمنستر فولر الخبير الهندسي وعالم الرياضيات والفيلسوف، كما يصف نفسه، رياضيات الطوبولوجيا على تصميمٍ دعاه «منزل ديماكشن»[23] اختار له هذه التسمية لأنَّه أحبَّ وقعها. يجمع هذا المنزل بين أكبر مساحة معيشة ممكنة وأصغر سطح ممكن، ما جعله يتمتع بالعزل والتدفئة والتبريد الأمثل والتوزيع الممتاز للصوت. كما يمكن بناؤه بمواد خفيفة الوزن ومن دون أساسات، ولا يتطلب سوى الحد الأدنى من التسليح، ويمكنه تحمل الزلازل وأعنف العواصف. حوالي عام 1940، وضعَ فولر المنزل في حرم كلية صغيرة في نيو إنغلاند، وبقي هناك. لكن لم يُبنَ منه سوى عدد قليل جداً. يبدو أنَّ الأميركيين لا يحبون العيش في منازل دائرية. بيد أنَّه في حدودِ العام 1965، بدأ بناءُ هذه المنازل في القطب الشمالي والقطب الجنوبي؛ حيث تكون المباني التقليدية غير عملية

ومكلفة وصعبة التشييد، ومذّاك زاد استخدامها في المباني الكبيرة كالقاعات وصالات العرض والساحات الرياضية، وما شابه.

وحدها الأزمات الخارجية الكبرى يمكنها أنْ تقصِّر المهلة الزمنية في هذا النوع من الابتكار. كان من شأن أوديون دي فورست، المخترَع في عام 1906، أن يسهّل اختراع المذياع على الفور، لكن كان عليه الانتظار إلى أواخر الثلاثينات أو نحوها ليُطرَح في السوق لولا أنَّ الحرب العالمية الأولى أجبرت الحكومات، لا سيّما الحكومة الأميركية، على الضغط لتطوير الإرسال الصوتي اللاسلكي، فقد كانت الهواتف الميدانية المتصلة بالأسلاك ببساطة غير مأمونة، وكان التلغراف اللاسلكي مقصوراً على الرسائل المشفرة. وهكذا، ظهر المذياع في السوق في أوائل العشرينات من القرن العشرين، أي بعد خمسة عشر عاماً فحسب من ظهور المعرفة التي يقوم عليها.

وبالمثل، ربما لم نكن لنعرف البنسلين قبل الخمسينات أو نحوها لولا الحرب العالمية الثانية. اكتشف ألكسندر فليمنغ العفن القاتل للبكتيريا -البنسليوم- في منتصف العشرينات، وبدأ عالم الكيمياء الحيوية الإنجليزي، هوارد فلوري، العمل عليه بعد عشرة أعوام، لكنَّ الحرب العالمية الثانية عجَّلت الطرح المبكر للبنسلين. فقد أسفرت الحاجة إلى عقار فعال لمكافحة العدوى عن قيام الحكومة البريطانية بدفع بحث فلوري قُدماً بأن وفرت له الجنود الإنجليز فئرانَ تجارب. ربما كان على الكمبيوتر بدوره انتظار اكتشاف الترانزستور من قِبل علماء الفيزياء في «مختبر بِل» في عام 1947 لو لم تجبر الحربُ العالمية الثانية الحكومةَ الأميركية على دفع أبحاث الكمبيوتر واستثمار موارد كبيرة من الرجال والمال في هذه الأبحاث.

لا تقتصر طول المهلة الزمنية لهذه النوعية من الابتكارات على ما يقوم منها على المعرفة العلمية أو التكنولوجية، بل تنسحب على الابتكارات القائمة على المعرفة غير العلمية وغير التكنولوجية.

عقب الحروب النابليونيّة، وضع الكونت دو سان سيمون نظرية البنك الرياديّ، أي الاستخدام الموجَه لرأس المال لتوليد التنمية الاقتصادية، حيثُ كان المصرفيّ قبلها يُقرضُ الأموال مقابل «ضمان» (على سبيل المثال: سلطة الأمير الضريبية). أما مصرفيّ سان سيمون، فقد وجبَ عليه أنْ «يستثمر»، أي يخلقَ قدرة جديدة على توليد الثروة. حظيَ سان سيمون بتأثيرٍ غير عادي في عصره، وتطورت هالة من القداسة الشعبية حول ذكراه وأفكاره بعد وفاته في عام 1826. غير أنَّ

البنك الرياديّ لن يأتي إلى الوجود قبل عام 1852 حين أسَّس تلميذا سان سيمون الأخوان يعقوب وإسحاق بيرييه بنك «كريدي موبيلييه»، ومعه بدأ ما نسميه اليوم الرأسمالية المالية.

وبالمثل، توفرت العديدُ من العناصر اللازمة لما نسميه اليوم الإدارة بعد الحرب العالمية الأولى. ففي عام 1923، عقد هربرت هوفر، الرئيس الوشيك للولايات المتحدة آنذاك، وتوماس ماساريك، مؤسس تشيكوسلوفاكيا ورئيسها، أولَ مؤتمرٍ دولي عن الإدارة في براغ. في الوقت نفسه، بدأت بعض الشركات الكبيرة هنا وهناك، وخاصة «دوبونت» و«جنرال موتورز» في الولايات المتحدة، في إعادة تنظيم نفسها على ضوء مفاهيم الإدارة الجديدة. في العقد التالي، بدأ عدد قليل من «المؤمنين الحقيقيين»، وخاصة الإنجليزي ليندال أورويك مؤسس أول شركة استشارات إدارية لا تزال تحمل اسمه، الكتابة عن الإدارة. بيد أنَّها لن تصبح تخصصاً معرفياً متاحاً للمديرين في جميع أنحاء العالم إلا مع نشر كتابَيّ «مفهوم الشركة» (1946) و«ممارسة الإدارة» (1954). حتى ذلك الحين، ركّز كل دارس لـ«إدارة» أو ممارس لها على منطقة مستقلة، فأورويك ركز على التنظيم، وآخرون على إدارة الأفراد، وما إلى ذلك. أما كتاباي فقاما بتدوينها وتنظيمها ونظمها، وفي غضون بضعة أعوام صارت الإدارة قوة عالمية.

ونشهد اليوم مهلةً مماثلة فيما يتعلق بنظرية التعلم. بدأت الدراسة العلمية للتعلم حوالي عام 1890 مع فيلهلم فونت في ألمانيا ووليام جيمس في الولايات المتحدة. بعد الحرب العالمية الثانية، عمل أميركيان من جامعة هارفارد، هما بوروس فريدرك سكينر وجيروم برونر، على تطوير واختبار النظريات الأساسية في التعلم، حيث تخصَّصَ سكينر في السلوك وبرونر في الإدراك. لكن نظرية التعلم لم تبدأ الظهور في مدارسنا إلا مؤخراً. وربما آن الأوان لرائد أعمالٍ ما أن يؤسِّس مدارساً بناءً على ما نعرفه عن التعلم بدلاً من تأسيسها على الخرافات القديمة التي نتوارثها عبر العصور حول هذا الموضوع.

بعبارة أخرى، تتراوح المهلة الزمنية لتحول المعرفة إلى تقنية قابلة للتطبيق ويبدأ السوق في تقبلها بين خمسة وعشرين وخمسة وثلاثين عاماً.

لم يتغير هذا كثيراً على مدار التاريخ المدوَّن، لكن من الشائع أنَّ الاكتشافات العلمية في يومنا هذا تتحول بأسرع من ذي قبلٍ إلى تكنولوجيا ومنتجات وعمليات، غير أنَّ هذا الاعتقاد مجرد وهم. ففي

حوالي عام 1250، بيَّن الراهب الفرنسيسكاني الإنجليزي، روجر بيكون، أنَّ العيوب الانكساريَّة للعين يمكن تصحيحها باستخدام النظارات، لكن لم يستقِم هذا مع ما عرفه الجميع حينها من السلطة «المعصومة» للعصور الوسطى ممثلةً في عالم الطب العظيم جالينوس الذي «أثبت بما لا يدع مجال للشك» استحالة القيام بذلك. عاش روجر بيكون وعمل في أطراف العالم المتحضر، في براري شمال يوركشاير، ورغم ذلك، فإنَّ لوحةً جدارية رُسِمَت بعد ثلاثين عاماً في قصر الباباوات في أفينيون (حيث لا يزال من الممكن رؤيتها) تُظهر كاردينالات مسنين بنظارات قراءة، وبعد عشرة أعوام، ظهرت منمنماتٌ تصور كبار رجالِ الحاشيةَ في قصر السلطان في القاهرة بنظارات أيضاً. في حدود العام 1000، طوَّرَ رهبان بينديكت في شمال أوروبا الطاحونة المائية في أول «أتمتةٍ» حقيقية؛ وفي غضون ثلاثين عاماً انتشرت في جميع أنحاء أوروبا. أتى اختراع غوتنبرغ لكلٍ من الطباعة بالحروف المتحركة والقوالب الخشبية بعد ثلاثين عاماً من تعلم الغرب للطباعة الصينية.

يبدو أنَّ المهلة الزمنية لتحول المعرفة إلى ابتكارٍ قائمٍ على المعرفة جزءٌ لا يتجزأ من طبيعة المعرفة، ونحن نجهل السبب، لكن ربما ليس من قبيل المصادفة البحتة أنَّ المهلة الزمنية ذاتها تنطبق على النظريات العلمية الجديدة. فقد أوضح توماس كون، في كتابه الرائد «بنية الثورات العلمية» (1962)، أنَّ الأمر يستغرق حوالي ثلاثين عاماً قبل أن تتحول أي نظرية علمية جديدة إلى نموذجٍ إرشاديّ جديد، وهو بيانٌ جديد يهتم به العلماء ويستخدمونه في عملهم.

-2-
التلاقي

الخاصيّة الثانية للابتكارات القائمة على المعرفة، وهي خاصيّةٌ فريدة حقاً، أنَّها لا تستند إلى عامل واحد تقريباً، بل إلى تلاقي ضروبٍ مختلفة من المعارف ليست جميعها علمية أو تكنولوجية بالضرورة.

قلة من الابتكارات القائمة على المعرفة في هذا القرن أفادت البشرية مثلما أفاد تهجين البذور والثروة الحيوانية. فهذه مكَّنَت الأرض من إطعام عدد أكبر بكثير مما كان يعتقده أي شخص قبل خمسين عاماً. كانت بذرة الذرة المهجنة أول بذرة جديدة ناجحة، أنتجها هنري سي والاس بعد عشرين عاماً من العمل المضني، وكان ناشر صحيفة زراعية في أيوا وصار لاحقاً وزير الزراعة

الأميركي في عهد هاردينغ وكوليدج، ولعله الوحيد في هذا المنصب الذي يستحق أن نتذكره بأي شيء غير الاستغناء عن المال. في الذرة المهجنة جذران معرفيان كان أحدهما عملَ مُستنبتٍ في ميشيغان يدعى ويليام جيه بيل الذي اكتشف في حدود العام 1880 قوة الهجين (تحسين التوالد)، والآخر كان إعادة اكتشاف جينات مندل على يد عالم الأحياء الهولندي هوغو دي فريس. لا يعرف الرجلان أحدهما الآخر، وكان عملهما مختلفاً تماماً من حيث النية والمحتوى، لكن بجمعهما معاً أمكنَ استحداث الذرة المهجنة.

وبالمثل، كان لطائرة الأخوين رايت جذران معرفيان أيضاً، أحدهما محرك البنزين المصمم في منتصف ثمانينات القرن التاسع عشر لتشغيل أول سيارتين بناهما كارل بنز وغوتفريد دايملر على التوالي. أما الآخر فكان رياضياتياً: الديناميكا الهوائية المطورة أساساً في تجارب على الطائرات الشراعية. لقد طوِّرَ كل منهما بالاستقلال التام عن الآخر، ولم تصبح الطائرة ممكنة إلا بجمعهما معاً.

تطلب الكمبيوتر، كما أسلفت، تلاقي ما لا يقل عن خمسة معارف مختلفة: اختراع علمي هو صمام الأوديون، واكتشاف رياضي كبير هو النظرية الثنائية، ومنطق جديد، وتطوير مفهوم البطاقة المثقبة، ومفاهيم البرمجيات والتغذية الراجعة. ويتعذر بناء أي جهاز كمبيوتر قبل توفر هذه المعارف كافة. يُلقَب عادةً عالم الرياضيات الإنجليزي تشارلز باباج بـ«أبو الكمبيوتر»، ويُقال إنَّ ما منعه من بناء واحد كان عدم توفر المعادن المناسبة والطاقة الكهربائية في زمنه. لكنَّ هذا الرأي مغلوط، لأنَّه وإنْ امتلكَ المواد المناسبة، ما كان بوسعه في أحسن الأحوال أنْ يصنع سوى الآلة الحاسبة الميكانيكية التي نسميها اليوم آلة تسجيل النقد. فمن دون المنطق ومفهوم البطاقة المثقبة ومفهوم البرمجيات والتغذية التي لم تكن بحوزته، ما كان بإمكانه سوى تخيل جهازٍ كمبيوتر.

أسَّسَ الأخوان بيرييه أول بنك رياديّ في عام 1852، لكنَّه فشل في غضون بضعة أعوام لأنَّه لم يكن في حوزتهما سوى قاعدة معرفية واحدة، والبنك الرياديّ يحتاج إلى اثنتين. كان لديهما نظرية في التمويل الخلّاق مكنتهما من أنْ يكونا أصحاب رؤوس أموال مغامِرة بارعين، بيد أنَّهما افتقرا إلى المعرفة المنهجية بالخدمات المصرفية، وهذه طورها معاصروهما من البريطانيين على الضفة الأخرى من القنال وضمَّها كتاب والتر باجهوت «شارع لومبارد».

بعد فشلهما في مطلع ستينات القرن التاسع عشر، تابع ثلاثة شبان، كل على حِدة، من حيث توقف الأخوان بيرييه، وأضافوا قاعدة المعرفة المصرفية إلى مفهوم رأس المال المغامِر، ونجحوا. الأول كان جي بي مورجان الذي تدرب في لندن لكنّه درس أيضاً بعناية «كريدي موبيلييه»، ليؤسِّس أنجح بنك ريادي في القرن التاسع عشر في نيويورك عام 1865. والثاني، على الضفة الأخرى من نهر الراين، الشاب الألماني جورج سيمِنس الذي أسس ما أسماه «البنك الشامل»، قصد به أنَّه بنك ودائعَ على النموذج البريطاني وبنك رياديّ على غرار بنك الأخوين بيرييه. وفي طوكيو البعيدة، أصبح شاب آخر، شيبوساوا إيتشي، أحد أوائل اليابانيين الذين سافروا إلى أوروبا لدراسة الخدمات المصرفية، وأمضى بعض الوقت في كل من باريس وشارع لومبارد بلندن، ليصبح من مؤسسي الاقتصاد الياباني الحديث بإنشائه نسخة يابانية من البنك الشامل. ولا يزال كل من بنك سيمِنس، «دويتشه بنك»، وبنك إيتشي، «بنك دايتشي»، أكبر البنوك في بلديهما.

كان أول مَن تصوَّرَ الصحيفة الحديثة رجلٌ أميركي يدعى جيمس غوردون بينيت مؤسس صحيفة «نيويورك هيرالد». استوعب بينيت المشاكل: يجب أنْ يكون للصحيفة دخل كافٍ لتكون مستقلة من الناحية التحريرية، وفي الوقت نفسه رخيصة بما يكفي لتوزيعها على نطاق واسع. كانت الصحف السابقة تحصل على دخلها ببيع ولائها والتحول إلى بوق دعائية لفصيل سياسي، كما فعلت معظم الصحف الأميركية وعملياً جميع الصحف الأوروبية في عصره، أو بفعل ما فعلتهُ الصحيفة الأرستقراطية العظيمة في تلك الأيام، «التايمز اللندنية»، حيث «كتبها السادة من أجل السادة» إلَّا أنّها كانت باهظةً جداً إلى درجة أنَّ نخبة صغيرة محدودة تمكَّنت من شرائها.

استغل بينيت ببراعة قاعدتَي المعرفة التكنولوجية التي تستند عليهما الصحيفة الحديثة: التلغراف والطباعة السريعة. فقد مكَّنتاه من إنتاج ورقة بأقل من الكلفة التقليدية بكثير. وعَلِمَ أنَّه يحتاج إلى آلة عالية السرعة لتنضيد الحروف، وإنْ لم تُخترَع إلا بعد وفاته. كما نَبِهَ إلى إحدى القاعدتين غير العلميتين، قاعدة محو الأمية الجماعية، فهذه أتاحت تداول الصحف الرخيصة على نطاق واسع، لكنَّه غفل عن القاعدة الخامسة: الإعلانات كمصدر للدخل الذي يتيح الاستقلال التحريري. تمتع بينيت شخصياً بنجاح باهر، فقد كان أول أباطرة الصحافة، لكنَّ صحيفته لم تحقق الريادة ولا الأمان المالي. ولم يتحقق هذان الهدفان إلا بعد عقدين من الزمن، حوالي عام 1890، على يد ثلاثة رجال فهموا أهمية الإعلانات واستغلوها: جوزيف بوليتزر في سانت لويس في البداية ثم في نيويورك؛

وأودلف أوكس الذي تولى إدارة صحيفة «نيويورك تايمز» المحتضرة وجعلها صحيفة رائدة في أميركا؛ ووليام راندولف هيرست الذي اخترع المجموعة الصحفية الحديثة.

بالمثل، اعتمد اختراع اللدائن، وبدايتها مع النايلون، على تلاقي عدد من المعارف الجديدة والمختلفة ظهر كل منها حوالي عام 1910 وتمثَّلت في الكيمياء العضوية التي ابتكرها الألمان وصقلها البلجيكي ليو بيكيلاند في نيويورك، وإلى جانب الكيمياء كانت تقنية حيود الأشعة السينية ومعها فهم بنية البلورات وتقنية التفريغ العالي، ويُضاف إليها عامل أخير جسدته ضغوط نقص الإمدادات في الحرب العالمية الأولى، الأمر الذي جعل الحكومة الألمانية مستعدة لإغداق المال على أبحاث البلمرة للحصول على بديل للمطاط. واستغرق الأمر عشرين عاماً آخراً ليصبح النايلون جاهزاً للطرح في السوق.

يظل الابتكار القائم على المعرفة سابقاً لأوانه ومنذوراً للفشل إلى أنْ تتاح جميع المعارف اللازمة. في معظم الحالات، لا يتحقق الابتكار إلا حين تكون هذه العوامل المختلفة معروفة بالفعل ومتاحة ومطبقة في مكان ما. هكذا كان الحال مع البنك الشامل في 1865- 1875، ومع الكمبيوتر بعد الحرب العالمية الثانية. في بعض الأحيان يمكن للمبتكر تحديد القطع المفقودة ثم العمل على إنتاجها. ابتكر جوزيف بوليتزر وأدولف أوكس وويليام راندولف هيرست إعلانات حديثة إلى حد كبير، وأدى هذا بعد ذلك إلى إنشاء ما نسميه اليوم بـ«وسائل الإعلام»، أي دمج المعلومات والإعلان في «الاتصال الجماهيري». حدد الأخوان رايت أجزاء المعرفة المفقودة -معظمها في الرياضيات- ثم وضعاها بنفسيهما من خلال بناء النفق الهوائي واختبار النظريات الرياضية على أرضِ الواقع. إذاً، ما لم تتلاقَ جميع المعارف اللازمة لابتكار قائم على المعرفة، لن يتحول الابتكار إلى واقع، بل سيبقى جهيضاً.

على سبيل المثال، كان صموئيل لانغلي الذي توقع له معاصروه أنْ يصبحَ مخترع الطائرة عالماً مؤهلاً أكثر من الأخوين رايت، وبصفته سكرتيراً لما كان آنذاك المؤسسة العلمية الرائدة في أميركا، مؤسسة «سميثسونيان» في واشنطن، كان لديه أيضاً جميع موارد الأمة العلمية تحت تصرفه، لكن وعلى الرغم من أنَّ محرك البنزين قد اخترِعَ في حياة لانغلي، فإنَّه تجاهله لإيمانه بالمحرك البخاري، ولهذا كانت طائرته قادرةً على الطيران، لكنَّها بسبب وزن محركها البخاري، لم تكن

قادرةً على حمل أي حمولة، دع عنك حمل الطيار نفسه. لقد استلزم إنتاج الطائرة تلاقي الرياضيات ومحرك البنزين.

عملياً، ما لم تتلاق جميع المعارف، لن تتحرك عقارب ساعة الابتكار القائم على المعرفة.

-3-

متطلبات الابتكار القائم على المعرفة

تفرضُ خصائص هذه الفئة من الابتكارات متطلبات محددة تختلف عن متطلبات أي نوع آخر من الابتكار.

1. بدايةً، يتطلب الابتكار القائم على المعرفة تحليلاً دقيقاً لجميع العوامل الضرورية، سواء كانت المعرفة نفسها، أو العوامل الاجتماعية أو الاقتصادية أو الإدراكية. يجب على التحليل تحديد العوامل التي لم توجد بعد ليتمكن رائد الأعمال من تقرير ما إذا كان بالإمكان إنتاج هذه العوامل المفقودة -كما ارتأى الأخوان رايت فيما يتعلق بالرياضيات المفقودة-، أو من الأفضل تأجيل الابتكار لأنَّ تنفيذهُ متعذر في الظروف السائدة.

يجسد الأخوان رايت هذا المتطلب أفضل تجسيد. فقد فكرا بعناية في المعرفة اللازمة لبناء طائرة مع طاقمٍ، وبعدها شرعا في تطوير أجزاء المعرفة المطلوبة، فأخذا المعلومات المتاحة، واختبراها نظرياً في البداية، ثم في النفق الهوائي، ثم بدآ تجارب الطيران الفعلية إلى أنْ حصلا على الرياضيات اللازمة لبناء الجنيحات، وشكل الأجنحة، وهلمَّ جراً.

يتطلب الابتكار غير التقني القائم على المعرفة تحليلاً مماثلاً. لم ينشر جيه بي مورجان ولا جورج سيمِنس أوراقهما، لكنَّ شيبوساوا في اليابان فعل ذلك. لذا، فنحن نعلم أنَّه لم يتخذ قرار التخليَ عن مهنة حكومية رائعة وبدءَ بنكٍ إلا على أرضية تحليل دقيق للمعرفة المتاحة والمعرفة اللازمة. وبالمثل، حلل جوزيف بوليتزر بعناية المعرفة اللازمة، حين أطلق ما أصبح أول صحيفة حديثة، وانتهى إلى وجوب اختراع الإعلان وأنَّه بالإمكان اختراعه.

إذا جاز لي إضافة ملاحظة شخصية، فإنَّ نجاحي كمبتكر في مجال الإدارة قام على تحليل مماثل في مطلع الأربعينات. كان العديد من أجزاء المعرفة المطلوبة متاحة بالفعل "نظرية المنظمة مثلاُ" إضافة إلى قدر كبير من المعرفة حول إدارة العمل والعامل. علاوة على هذا، أظهر تحليلي أنَّ هذه الأجزاء متناثرة في بضعة تخصصات مختلفة، ثم وقفت على المعارف الرئيسة المفقودة: الغرض من العمل التجاري، والمعرفة بعمل الإدارة العليا وهيكلها، وما نطلق عليه اليوم أهداف «سياسة الأعمال» و«استراتيجيتها»، وهكذا. اكتشفت أنَّه بالإمكان إنتاج جميع المعارف المفقودة، لكن من دون مثل هذا التحليل، لم أكن لأقف عليها أو أعرف أنَّها في عداد المعارف المفقودة.

يُعد الفشل في إجراء مثل هذا التحليل وصفةً شبه مؤكدة لكارثة، فإما ألَّا يتحقق الابتكار القائم على المعرفة، وهذا ما حدث لصامويل لانغلي، أو يخسر المبتكر ثمار ابتكاره ولا ينجح إلا في منح الفرصة لغيره.

من الأمثلة المفيدة جداً في هذا الصدد فشل البريطانيين في جني ثمار ابتكاراتهم القائمة على المعرفة.

لقد اكتشف البريطانيون البنسلين وطوروه، لكنَّ الأميركيين هم مَن استحوذوا عليه. أنجز العلماء البريطانيون عملاً تقنياً رائعاً، لقد خرجوا بالمواد المناسبة والاستخدامات الصحيحة. ومع ذلك، عجزوا عن تحديد عامل المعرفة الحاسم في تصنيع المادة. وكان بوسعهم تطوير المعرفة اللازمة لتكنولوجيا التخمير، لكنَّهم لم يحاولوا حتى. نتيجةً لذلك، عملت شركة أميركية صغيرة، «فايزر»، على تطوير المعرفة بالتخمير وأصبحت الشركة المصنّعة الأولى للبنسلين في العالم.

وبالمثل، تصور البريطانيون وصمموا وبنوا أول طائرة ركاب نفاثة، لكن الشركة البريطانية «دي هافيلاند» لم تحلل اللازم وبالتالي لم تحدِّد عاملَيْن رئيسَين، كان الأول شكل الطائرة، أي الحجم المناسب مع الحمولة المناسبة على خطوط الرحلة بما يمنح شركة الطيران أقصى أفضلية من طائرتها. أما الثاني فكان عادياً بالقدر نفسه: كيفية تمويل شراء هذه الطائرة الباهظة من قبل شركات الطيران. نتيجة لفشل دي هافيلاند في إجراء التحليل، استحوذت شركتان أميركيتان، «بوينغ» و«دوغلاس»، على الطائرة النفاثة، وغابت «دي هافيلاند» عن الساحة منذ فترة طويلة.

قد يبدو مثل هذا التحليل واضحاً إلى حد ما، لكن نادراً ما يجريه المبتكر العلمي أو التقني، والسبب اعتقادهما بمعرفة نتيجته مقدماً. ويفسر هذا لماذا، في كثير من الحالات، كان أصحاب الابتكارات العظيمة القائمة على المعرفة أشخاصاً عاديين وليسوا علماء أو من نسل خبراء التقنية. شركة «جنرال إلكتريك» (الأميركية) أتت إلى حد كبير من بنات أفكار أحد رجالات المال. لقد وضع الاستراتيجية (الموضحة في الفصل التاسع عشر) التي جعلت «جنرال إلكتريك» المورّد الرائد في العالم للعنفات البخارية، وبالتالي المورّد الرائد في العالم لمنتجي الطاقة الكهربائية. وبالمثل، جعل اثنان من الأشخاص العاديين؛ توماس واتسون الأب وابنه توماس واتسون الابن، شركة «آي بي إم» رائدة في مجال أجهزة الكمبيوتر. في حالة «دوبونت»، لم يعمل الكيميائي الذي طور التكنولوجيا على تحليل اللازم لجعل ابتكار النايلون ناجحاً وفعالاً، بل كان رجال الأعمال في الهيئة التنفيذية. وأصبحت شركة «بوينغ» الشركة الرائدة عالمياً في إنتاج الطائرات النفاثة تحت لواء موظفي التسويق الذين فهموا ما تحتاج إليه شركات الطيران والجمهور.

بيد أنَّ هذا ليس قانوناً من قوانين الطبيعة، بل في الغالب مسألة إرادة وانضباط ذاتي، فالتاريخ يحفل بعلماء وتقنيين -إديسون مثال جيد- أجبروا أنفسهم على التفكير فيما يتطلبه ابتكارهم القائم على المعرفة.

2. يتمثّل المتطلب الثاني في ضرورة التركيز على الموقف الاستراتيجي. لا يمكن طرح الابتكار بصورة مؤقتة، فحقيقة أنَّ طرحه يخلق الإثارة ويجذب المنافسين، تعني أنَّ المبتكر يجب أنْ يصيب من المرة الأولى، لأنَّه من غير المرجح أنْ يحصل على فرصة ثانية. لقد بمقدور المبتكر، في جميع الابتكارات الأخرى المعروضة إلى الآن، أن يتوقع تركه وشأنه لبعض الوقت عند نجاح ابتكاره. غير أنَّ هذا لا ينطبق على الابتكار القائم على المعرفة. هنا يحصل المبتكرون في التو على صحبة أكثر بكثير مما يريدون، ولا يتطلب الأمر أكثر من التعثر لمرة واحدة ليخسروا الصدارة.

ثمَّة ثلاثة محاور تركيز رئيسة لا غير في هذا النوع من الابتكار. أولاً، محور تركيز اتبعه إدوين لاند في شركة «بولارويد»، أي التركيز تطوير نظام كامل من شأنه السيطرة بعد ذلك على المجال. هذا بالضبط ما فعلته شركة «آي بي إم» في أعوامها الأولى عندما اختارت عدم بيع أجهزة الكمبيوتر، بل تأجيرها لعملائها. لقد زودتهم بالبرامج حسب توفرها وبالبرمجيات والتعليمات البرمجية للمبرمجين وإرشادات استخدام الكمبيوتر للمديرين التنفيذيين والخدمات. وكان هذا ما فعلته

«جنرال إلكتريك» عندما برزت شركةً رائدة في مجال الابتكار القائم على المعرفة حين ابتكرت العنفات البخارية الكبيرة في الأعوام الأولى من القرن العشرين.

يتمثل المحور الثاني في التركيز على السوق. يمكن أنْ يهدف الابتكار القائم على المعرفة إلى خلق سوق لمنتجاته، وهذا ما فعلته شركة «دوبونت» مع النايلون. لم «تبِع» النايلون، بل خلقت سوقاً استهلاكية للجوارب النسائية والملابس الداخلية النسائية المصنوعة من النايلون، وسوقاً لإطارات السيارات المصنوعة من النايلون وما إلى ذلك، ثم سلمت النايلون إلى المصنّعين لصنع المواد التي سبق لشركة «دوبونت» أنْ خلقت طلباً عليها وباعتها سلفاً. وبالمثل، بدأ الألمنيوم منذ ظهوره الأول، مباشرةً بعد اختراع عملية استخلاص الألمنيوم على يد تشارلز هال في عام 1888، في إنشاء سوق للأواني والمقالي والقضبان ومصنوعات الألمنيوم الأخرى. وبدأت شركة الألمنيوم في صنع هذه المنتجات النهائية وبيعها، وأوجدت السوق التي، بدورها، تثبط (إذا لم تمنع تماماً) المنافسين المحتملين.

أمّا محور التركيز الثالث فيمثله شغل موقع استراتيجي في السوق بالتركيز على وظيفة رئيسة (ناقشتُ هذه الاستراتيجية في الفصل الثامن عشر). أيُ موقعٍ يمكِّن المبتكر المعرفي من أن يكون محصناً إلى حد كبير من التقلبات الشديدة للصناعة القائمة على المعرفة في مراحلها المبكرة؟ كانت الإجابة عند «فايزر» في التركيز على إتقان عملية التخمير التي أعطتها الريادة مبكراً في مجال البنسلين وحافظت عليها مذّاك. أما التركيز على التسويق، على إتقان متطلبات شركات الطيران والجمهور فيما يتعلق بالشكل والتمويل، فقد أعطى «بوينغ» الريادة في مجال طائرات الركاب ولا تزال على ريادتها إلى يومنا هذا. ورغم تقلبات صناعة الكمبيوتر اليوم، يمكن لعدد قليل من الشركات المُصنّعة الرائدة للمكوّن الرئيس في الكمبيوتر، أعني أشباه الموصلات، الحفاظ على موقعها الريادي بصرف النظر تقريباً عن مصير الشركات المُصنِّعة لأجهزة الكمبيوتر نفسها «إنتل» أحد هذه الأمثلة.

داخل الصناعة الواحدة، يمكن للمبتكرين المعتمدين على المعرفة الاختيار بين هذه البدائل في بعض الأحيان. على سبيل المثال، اختارت شركة «دوبونت» إنشاء أسواق، أما أقرب منافس أميركي لها، «داو كيميكال»، فقد حاول أن يشغل موقعاً رئيساً في كل قطاع من قطاعات السوق. قبل مئة عام، اختار جي بي مورجان نهج الوظيفة الرئيسة، فأسس بنكه بوصفه قناة لرأس المال الأوروبي

المغامِر في الصناعة الأميركية، وفوق ذلك في بلد يعاني من نقص في رأس المال. في الوقت نفسه، اتبع كل من جورج سيمِنس في ألمانيا وشيبوساوا إيتشي في اليابان نهج الأنظمة.

تتجلى أهمية التركيز وقوته في نجاح إديسون. لم يكن إديسون وحده مَن حدد الاختراعات اللازمة لإنتاج المصباحِ الكهربائي، فقد فعل ذلك أيضاً الفيزيائي الإنجليزي جوزيف سوان. طور سوان مصباحه الكهربائي بالتوازي مع إديسون، وكان من الناحية الفنية متفوقاً على مصباح إديسون لدرجة أنَّ إديسون اشترى براءات اختراع سوان واستخدمها في مصانع المصابيح الخاصة به، لكن إديسون لم يقتصر في تفكيره على المتطلبات التقنية، بل فكر بناءً على ما يركز عليه أيضاً. فمن قبل أنْ يبدأ العمل الفني على الزجاجة، والغاز الخامل، والقاعدة، والفتيلة، كان قد حدد «نظاماً»: صمم مصباحه ليلائم شركة طاقة كهربائية كان قد بدأ جمع التمويل لها آنذاك، وحصل على حقوق مد الأسلاك الكهربائية لإيصال الطاقة لعملاء مصباحه، وحصل على منظومة التوزيع. اخترع سوان -العالِم- منتجاً. أما إديسون فأنتج صناعة، لذلك تمكّن إديسون من بيع وتركيب الطاقة الكهربائية، بينما كان سوان لا يزال يبحث عمن قد يكون مهتماً بإنجازاته التقنية.

يجب على المبتكر المعرفيّ اختيارَ محور واضحٍ للتركيز عليه. من المسلّم به أنَّ كلاً من المحاور الثلاثة المذكورة آنفاً يحمل مخاطر جسيمة، بيد أنَّ عدمَ اختيار محورٍ محدد أخطرها، دع عنك محاولة المرء أنْ يكون متردداً أو يجمع بين عدة محاور معاً، فهذه من المرجح أنْ تكون قاتلة.

3. أخيراً، يحتاج المبتكر المعرفيّ -لا سيّما ذلك الذي يعتمد ابتكاره على المعرفة العلمية أو التكنولوجية- إلى تعلم الإدارة الرياديّة وممارستها (انظر الفصل الخامس عشر). في الواقع، تزداد أهمية الإدارة الرياديّة في الابتكار القائم على المعرفة مقارنةً بأي نوع آخر من الابتكارات، لأنَّ مخاطره عالية ويحتاج بالتالي إلى مزيدٍ من الاهتمام والاعتماد على الفطنة ووضوح الرؤية، المالية والإدارية، وعلى التركيز على السوق وقيادته. ومع ذلك، تغيب الإدارة الرياديّة بدرجة كبيرة عن الابتكار القائم على المعرفة، لا سيّما في مجال التكنولوجيا المتقدمة. ويرجع ارتفاع معدل الفشل في الصناعة القائمة على المعرفة إلى خطأ رواد الأعمال أنفسهم في هذه الصناعة، لا سيَّما مَن يعمل من هؤلاء في قطاع التكنولوجيا المتقدمة. إذْ يميلون إلى ازدراء أي شيء ليس بـ«معرفة متقدمة»، لا سيَّما ما لا يندرج في مجالهم، ويغلب عليهم الافتتان بتقنياتهم الخاصة، معتقدين في كثير من

الأحيان أنّ «الجودة» مرتبطةٌ بما هو معقد تقنياً وليس بما يعطي قيمة للمستخدم. في هذا الصدد، هم ليسوا روَّاد أعمال من القرن العشرين، بل إلى حدٍ كبير مخترعين من القرن التاسع عشر.

في الواقع، يوجد عدد كافٍ من الشركات اليوم لإثبات أنَّ مخاطر الابتكار القائم على المعرفة، بما فيها المخاطر في مجال التكنولوجيا المتقدمة، يمكن تقليلها بدرجة كبير إن طُبِّقَت الإدارة الرياديّة بإخلاص، ومن الأمثلة على ذلك شركة الأدوية السويسرية «هوفمان لاروش»، وشركة «هيوليت-باكارد»، وشركة «إنتل». بل إنَّ الإدارة الرياديّة ضرورية وناجعة مع هذا النوع من الابتكارات، لأنَّه بالتحديد ينطوي على مخاطر عالية.

-4-
المخاطر الخاصة

يعاني الابتكار القائم على المعرفة من مخاطر خاصة، والأسوأ من ذلك، من عجزٍ على التنبؤ لا فكاك منه، لا يُخلِّصه منها استناده على تحليلٍ دقيق واختياره محوراً واضحاً للتركيز عليه وحُسنُ إدارته.

بدايةً وبحكم طبيعتها، تسود في هذه الابتكارات حالة من الاضطراب؛ إذ يحبوها الجمع بين خاصيتين فيها، هما المُهل الزمنية الطويلة، وتلاقي عدة معارف، بإيقاع غريب ومميز. فمن جهة، يستشعر الناس طوال الوقت اقتراب ظهور ابتكارٍ ما، ومن جهة ثانية لا يظهر، ثم على حين غرّة تبدأ الانفجارات، تتلوها أعوام قصار من الحماسة الشديدة والفورة في الشركات الناشئة والدعاية الواسعة، بعدها بخمسة أعوام تأتي «الهزة»، ولا ينجو سوى القليل.

في عام 1856، طبق فيرنر سيمِنس في ألمانيا النظريات الكهربائية التي طورها مايكل فاراداي حوالي عام 1830 (قبل خمسة وعشرين عاماً) لتصميم أول دينامو، وهو سلف المحرك الكهربائي الأول، ليتسبب هذا بضجة كبيرة حول العالم. مذّاك، تيقن الجميع بأنَّ «صناعة كهربائية» ستظهر وستكون صناعة كبرى، فطفق يعمل على هذا العشرات من العلماء والمخترعين، لكن ما من شيءٍ حدث لمدة اثنين وعشرين عاماً؛ لأنَّ المعرفة كانت مفقودة: تطوير ماكسويل لنظريات فاراداي.

وعندما صارت المعرفة متاحة، اخترع إديسون المصباح الكهربائي في عام 1878 واستمر السباق، وفي غضون الأعوام الخمسة الموالية، أُسّست جميع شركات الأجهزة الكهربائية الكبرى في أوروبا وأمريكا.

اشترت شركة «سيمِنس» في ألمانيا شركة «شوكيرت» الصغيرة لتصنيع الأجهزة الكهربائية، وأُسِّسَت شركة «جنرال إلكتريك» (الألمانية) على أساس عمل إديسون. ظهر في الولايات المتحدة ما صار الآن «جنرال إلكتريك» و«ويستنغهاوس»؛ وظهرت في سويسرا «براون بوفيري»؛ وفي السويد «إيه إس إي إيه» في عام 1884. بيد أنَّها تمثِّل القلائل الناجيات من بين مئات الشركات المماثلة الأميركية والبريطانية والفرنسية والألمانية والإيطالية والإسبانية والهولندية والبلجيكية والسويسرية والنمساوية والتشيكية والمجرية وغيرها، وهذه جميعها موَّلها المستثمرون حينها بشغف وتوقعوا أنْ تكون «شركات بمليارات الدولارات». كانت هذه الطفرة في صناعة الأجهزة الكهربائية السبب في ظهور أول طفرة خيال علمي عظيمة، وجعلت من كتب جول فيرن وإتش سي ويلز الأكثر مبيعاً حول العالم. بيد أنَّه بحلول 1895-1900، كانت قد اختفت معظم هذه الشركات، سواء لخروجها عن نطاق العمل أو الإفلاس أو لوضع القلائل الناجيات يدها عليها.

نحو عام 1910، كان في الولايات المتحدة وحدها قرابة مئتي شركة سيارات، وبحلول أوائل الثلاثينات تقلص عددها إلى عشرين، وفي عام 1960 إلى أربع.

في العشرينات، كانت مئات الشركات تصنع المذياع ومئات أخرى تقتحم عالم المحطات الإذاعية. بحلول عام 1935، انتقلت السيطرة على البث إلى أيدي ثلاث «شبكات»، ولم يتبقَ سوى عشر شركات تصنع المذياع. مرة أخرى، حدث انفجار في عدد الصحف بين عامي 1880 و1900، وكانت الصحف عملياً من بين «الصناعات النامية» الرئيسة في ذلك الوقت. لكن منذ الحرب العالمية الأولى، بدأ ينخفض عدد الصحف باطراد في كل دولة كبرى، وينطبق الشيء نفسه على الأعمال المصرفية. بعد مؤسسي البنوك الأولى، من أمثال مورجان وسيمِنس وشيبوساوا، حصل نمو هائل في عدد البنوك الجديدة في الولايات المتحدة وأوروبا، لكن حوالي عام 1890، أي بعد عشرين عاماً فحسب، بدأ الاندماج. فبدأت الشركات المصرفية في الخروج من العمل أو الاندماج، وبحلول نهاية الحرب العالمية الثانية، لم يتبقَ في جميع الدول الكبرى سوى عدد قليل من البنوك تحظى بأهمية تتجاوز الأهمية المحلية، سواء بصفتها بنوكاً تجارية أو خاصة.

لكن في كل مرة كان الناجي شركةً بدأت مع بداية فترة التفجر. فبعد انتهاء تلك الفترة، يُمنع الدخول إلى الصناعة لأسباب عملية؛ إذْ تنفتح «النافذة» لبضعة أعوام يجب خلالها على المشروع الجديد تمكين نفسه في أي صناعة جديدة قائمة على المعرفة.

يُعتقَد اليوم أنَّ تلك «النافذة» قد غدت أضيق، لكنَّه اعتقاد مغلوط على غرار الاعتقاد الشائع بأنَّ المهلة الزمنية بين ظهور المعرفة الجديدة وتحويلها إلى تكنولوجيا ومنتجات وعمليات قد غدت أقصر بكثير.

في غضون بضعة أعوام بعدما سيَّر جورج ستيفنسون أول قطار على خط سكة حديدية تجارية في عام 1830، ظهرت أكثر من مئة شركة سكك حديدية في إنجلترا. ولمدة عشرة أعوام، كانت السكك الحديدية «فعاليات إعلامية» لرواد أعمال السكك الحديدية و«التكنولوجيا المتقدمة». وصوَّرَت إحدى روايات ديكنز، «دوريت الصغيرة» (نُشرت في 1855-1857)، حمى المضاربات في تلك الأعوام بسخرية لاذعة، ولم تكن تختلف عن حمى المضاربة اليوم في وادي السيليكون. ثم في حوالي عام 1845 أُغلِقَت «النافذة». مذّاك، لم يَعُد في إنجلترا أي أموال للسكك الحديدية الجديدة، وبعد خمسين عاماً تقلص عدد شركات السكك الحديدية الإنجليزية إلى خمس أو ست شركات بعدما كانت قرابة مئة في عام 1845. وكان الإيقاع نفسه يميز صناعة الأجهزة الكهربائية وصناعة الهاتف وصناعة السيارات والصناعات الكيماوية والأجهزة المنزلية والإلكترونيات. لم تكن «النافذة» في يوم من الأيام واسعة جداً أو مفتوحة لفترة طويلة جداً.

لا ريب في أنّ الازدحام على «النافذة» ازداد اليوم. اقتصرت طفرة السكك الحديدية في الثلاثينات على إنجلترا، وفي وقت لاحق، كان لكل بلد طفرته المحلية المنفصلة عن سابقتها في البلد المجاور. امتدت طفرة الأجهزة الكهربائية عبر الحدود الوطنية، ومثلها طفرة السيارات بعد خمسة وعشرين عاماً. ومع ذلك، اقتصرت كلتاهما على البلدان المتقدمة صناعياً آنذاك، لكنَّ مصطلح «المتقدمة صناعياً» يُغطي مساحة شاسعة اليوم، ويستوعب اليابان مثلاً، والبرازيل أيضاً، وقد يستوعب قريباً المناطق الصينية غير الشيوعية: هونغ كونغ وتايوان وسنغافورة. التواصل اليوم فوري عملياً، والتنقل سهل وسريع. تحظى عديد البلدان اليوم بما حظيت به حفنة من البلدان قبل مئة عام: كوادر

عديدة من الأشخاص المدربين الذين يمكنهم الذهاب فوراً للعمل في أي مجال من مجالات الابتكار القائم على المعرفة، لا سيّما القائم منها على العلم أو التكنولوجيا.

لهاتين الحقيقتين تبعتان مهمتان:

1. أولاً، يجد المبتكر المعتمد على العلم والتكنولوجيا أنَّ الوقت يعمل ضده. ففي جميع الابتكارات القائمة على أي مصدر آخر بخلاف المعارف الجديدة يكون الوقت إلى جانب المبتكر. وفي أي نوع آخر من الابتكار، يمكن للمبتكر أن يتوقع إلى حد معقول تركه وشأنه. إذا ارتكب خطأ، فمن المحتمل أن يكون لديه الوقت لتصحيحه. وتوجد العديد من اللحظات التي يمكنه عندها إطلاق مشروعه الجديد، لكن في حالة الابتكار القائم على المعرفة فالأمر على غير هذا، وخاصة في تلك الابتكارات القائمة على المعرفة العلمية والتكنولوجية، هنا ليس أمام المبتكر سوى وقت وجيز، «نافذة»، يمكنه خلاله الدخول، ولن يحصل بعدها على فرصة ثانية، إذ يجب أن يصيب من المرة الأولى. فالبيئة قاسية لا ترحم، وبمجرد إغلاق «النافذة»، ستكون الفرصة قد ضاعت وإلى الأبد.

بيد أنَّه في بعض الصناعات القائمة على المعرفة تنفتح «النافذة» مرة ثانية بعدما يقارب العشرين إلى ثلاثين عاماً على إغلاق الأولى. أحد الأمثلة على هذا نجده في صناعة أجهزة الكمبيوتر.

استمرت «النافذة» الأولى في صناعة أجهزة الكمبيوتر من عام 1949 لعام 1955 أو نحو ذلك. خلال هذه الفترة، اتجهت كل شركة أجهزة كهربائية في العالم إلى أجهزة الكمبيوتر: «جنرال إلكتريك» و«ويستنغهاوس» و«آر سي إيه» في الولايات المتحدة؛ شركة «جنرال إلكتريك» البريطانية و«بليسي» و«فيرانتي» في بريطانيا العظمى؛ «سيمِنس» و«جنرال إلكتريك» الألمانية في ألمانيا؛ «فيليبس» في هولندا وهلمَّ جراً.

بحلول عام 1970، خرجت كل الشركات «الكبيرة» من صناعة أجهزة الكمبيوتر بفشل ذريع، واحتلت المجال شركاتٌ لم تكن موجودة على الإطلاق في عام 1949 أو كانت صغيرة وهامشية آنذاك: «آي بي إم» بالطبع، وشركات الكمبيوتر السبع الأصغر في الولايات المتحدة المعروفة بـ«الأقزام السبعة»؛ «آي سي إل»، وما تبقى من نشاط الكمبيوتر لشركة «جنرال إلكتريك» وشركة «بليسي» وشركة «فيرانتي» في بريطانيا العظمى؛ بعض الشركات الصغيرة ممن أبقت عليها

الإعانات الحكومية الضخمة في فرنسا؛ والوافد الجديد كلياً، «نيكسدورف»، في ألمانيا. واستمرت الشركات اليابانية لفترة طويلة بفضل الدعم الحكومي.

ثم في أواخر السبعينات، انفتحت «النافذة» مرة ثانية باختراع الشرائح الإلكترونية، ما أتى بمعالجات النصوص وأجهزة الكمبيوتر الصغيرة وأجهزة الكمبيوتر الشخصية ودمج الكمبيوتر ومقسم الهاتف.

لكن مَن فشل من الشركات في الجولة الأولى لم يَظهر في الجولة الثانية، بل إنَّ مَن نجَت من الجولة الأولى لم تقرب الجولة الثانية، أو أتت متأخرة وعلى مضض. فلا «يونيڤاك» ولا «كُنترول داتا» ولا «هَني وِل» ولا «بوروز» ولا «فوجيتسو» ولا «هيتاشي» أخذت أدواراً قيادية في مجال الكمبيوترات الصغيرة أو الشخصية. الاستثناء الوحيد كان «آي بي إم» بطل الجولة الأولى بلا منازع. ويظهر هذا النمط أيضاً في الابتكارات الأولى القائمة على المعرفة.

2. التبعة الثانية أنَّ فرص المبتكر المعرفيّ في النجاة صارت أقل بكثير بسبب ازدياد الازدحام على «النافذة».

لعل عدد المشاركين خلال فترة انفتاح «النافذة» قد زاد كثيراً، لكنَّ هيكل الصناعات، بمجرد استقراره واكتماله، يظل على حاله، على الأقل لمدة قرن في أيامنا هذه. بالطبع توجد اختلافات كبيرة في الهيكل بين الصناعات المختلفة، حسَب التكنولوجيا ومتطلبات رأس المال وسهولة الدخول، وحسب إمكانية شحن المنتج إلى الخارج أو الاقتصار على توزيعه محلياً، وما إلى ذلك. لكن عند أي لحظة، تُبدي الصناعة، أيُ صناعة، هيكلاً نموذجياً: في أي سوق من الأسواق توجد العديد من أنواع الشركات، الكثير من الشركات الكبيرة، والكثير من الشركات المتوسطة الحجم، والكثير من الشركات الصغيرة، والعديد من الشركات المتخصصة. وبصورة متزايدة، لم تَعُد أمام أي صناعة جديدة قائمة على المعرفة، سواء كانت أجهزة كمبيوتر أو خدمات مصرفية حديثة، من سوقٍ سوى «واحدة»- السوق العالمية.

وبالتالي، فإنَّ عدد المبتكرين المعتمدين على المعرفة ممن سيبقون في المجال عندما تنضج الصناعة وتستقر ليس أكبر مما كان عليه في العادة، لكن بسبب ظهور السوق العالمية والاتصالات العالمية،

فقد زاد عدد الداخلين خلال فترة انفتاح «النافذة» على نحو كبير. وعندما تأتي الهزة، سيكون معدل الضحايا أعلى بكثير مما سبق. والهزة تأتي دائماً؛ لا محيد عنها.

-5-
الهزة

تحدث «الهزة» بمجرد إغلاق «النافذة»، ومعظم المشروعات التي بدأت خلال فترة «النافذة» لا تنجو من الهزة، كما بيَّنَ ماضي صناعات التكنولوجيا المتقدمة من قبيل السكك الحديدية وصانعي الأجهزة الكهربائية والسيارات. أثناء كتابة هذه السطور(1985)، بدأت الهزة بين المعالجات الدقيقة والحواسيب الصغيرة وشركات الكمبيوتر الشخصي، بعد خمسة أو ستة أعوام فحسب من انفتاح «النافذة». اليوم، ربما توجد مئة شركة في هذه الصناعة في الولايات المتحدة وحدها، وبعد عشرة أعوام من الآن، بحلول عام 1995، من غير المحتمل أنْ يتبقى أكثر من عشر من أي حجم أو أهمية.

لكن لا يمكن التنبؤ بأيها سينجو، وأيها سيفنى، وأيها سيصبح مشلولاً، لا قِبَل له على الحياة ولا الموت. في الواقع، من العبث التكهن بهذا. قد يضمن الحجم الهائل الاستمرار، لكنه لا يضمن النجاح في الهزة، وإلا لكانت اليوم شركة «ألايد كيميكال» بدلاً من «دوبونت» أكبر وأنجح شركة كيميائية في العالم. ففي عام 1920، عندما انفتحت «نافذة» الصناعة الكيميائية في الولايات المتحدة، بدت شركة «ألايد كيميكال» لا تقهر، لا لشيء إلا لأنَّها حصلت على براءات الاختراع الكيميائية الألمانية التي صادرتها الحكومة الأميركية خلال الحرب العالمية الأولى. بعد سبعة أعوام، بعد الهزة، أصبحت شركة «ألايد كيميكال» الحصان الخاسر لأنها عجزت عن استعادة الزخم.

لم يكن أحد في عام 1949 ليتنبأ بأنَّ شركة «آي بي إم» ستظهر بوصفها عملاق شركات الكمبيوتر، دع عنك التنبؤ بفشل كبريات الشركات ذات الخبرة مثل «جنرال إلكتريك» أو «سيمِنس». لم يكن أي شخص في عام 1910 أو 1914، عندما كانت أسهم السيارات الأسهم المفضلة عند بورصة نيويورك، ليتنبأ بأنَّ «جنرال موتورز» و«فورد» ستنجوان وتزدهران، وأنَّ تلك المفضلة في البورصات العالمية مثل «باكارد» أو «هب موبيل» ستختفي. لم يكن أي شخص في سبعينات

وثمانينات القرن التاسع عشر، وهي الفترة التي ولدت فيها البنوك الحديثة، ليتنبأ بأنَّ «دويتشه بنك» سوف يبتلع العشرات من البنوك التجارية القديمة في ألمانيا، ويظهر بوصفه البنك الرئيس في البلاد.

من السهل إلى حد ما التنبؤ بأنَّ صناعة معينة ستصبح مهمة، فلا توجد حالة مسجلة لصناعةٍ وصلت إلى مرحلة الانفجار، مرحلة «النافذة» كما أسميتها، وفشلت في أنْ تصبح صناعة كبرى، لكنَّ السؤال، أي من الوحدات المحددة في هذه الصناعة ستكون رائدتها وتنجو وتستمر؟

هذا الإيقاع، أي وجود فترة من الحماسة يظهر خلالها اندفاع كبير للمضاربة ثم يتبعها «هزة» شديدة، يتجلى بوضوح في صناعات التكنولوجيا المتقدمة.

تسلط الأضواء بدايةً على مثل هذه الصناعات، وبالتالي تستقطب المزيد من الداخلين ورؤوس الأموال أكثر بكثير من المجالات العادية. كما تكون التوقعات كبيرة جداً. لعل عدداً أكبر من الناس صاروا من الأثرياء بسبب الأعمال التجارية العادية مثل تلميع الأحذية أو شركة صناعة الساعات مقارنةً بمن صاروا أغنياء من جراء شركات التكنولوجيا المتقدمة. ومع ذلك، لا يتوقع أحد من صانعي تلميع الأحذية أنْ يبني «شركة بمليارات الدولارات»، ولا يرى نفسه فاشلاً إذا كان كل ما بناه شركة عائلية معقولة ولكنها متواضعة. على النقيض من ذلك، فإنَّ التكنولوجيا المتقدمة «لعبة أعلى أسفل» حيث المنتصف لا قيمة له، ما يجعل الابتكار في هذا المجال محفوفاً بالمخاطر بطبيعته.

فضلاً عن ذلك، لا تدوم أرباح التكنولوجيا المتقدمة لفترة طويلة جداً. بدأت صناعة الكمبيوتر في العالم في 1947-1948. ولم تصل الصناعة ككل إلى نقطة التعادل إلا في أوائل الثمانينات، أي بعد أكثر من ثلاثين عاماً. ومن المؤكد أنَّ قلة من الشركات (بالمناسبة جميعها تقريباً أميركية) بدأت في جني الأموال قبل ذلك بكثير، كانت إحداها «آي بي أم»، الرائدة في المجال، وهذه بدأت بالجني قبل الجميع. لكن على مستوى الصناعة، كانت أرباح القلة الناجحة تفوق الخسائر المهولة للباقي. على سبيل المثال، ما تكبدته شركات الأجهزة الكهربائية الكبرى من خسائر في محاولاتها الفاشلة لتصبح مُصنَّعة لأجهزة الكمبيوتر.

وتكرر الأمر نفسه مع كل طفرة سابقة في مجال «التكنولوجيا المتقدمة»، ومع طفرات السكك الحديدية في مطلع القرن التاسع عشر والمعدات الكهربائية والسيارات بين 1880 و1914 والأجهزة الكهربائية والراديو في العشرينات وغيرها.

من الأسباب الرئيسة لذلك وجودُ حاجة إلى ضخ المزيد والمزيد من الأموال في البحث والتطوير التقني والخدمات الفنية للبقاء في السباق. إذْ يجب أن تعمل التكنولوجيا المتقدمة بوتيرة أسرع فأسرع لتحافظ على استمرارها واستقرارها.

هذا، بالطبع، جزء من سحرها وجاذبيتها، لكنَّه يعني بالتبعية أنَّه عندما تأتي الهزة، فإنَّ حفنةً من الشركات في الصناعة ستمتلك الموارد المالية لتصمد أصلاً أمام العاصفة وإنْ كانت قصيرة، ولهذا السبب تحتاج المشروعات التكنولوجية المتقدمة إلى التخطيط المالي أكثر من غيرها، لكن هذا السبب نفسه يفسِّر لنا أيضاً ندرة التخطيط المالي في المشروعات التكنولوجية المتقدمة مقارنةً بالمشروعات الجديدة بالعموم.

لا توجد سوى وصفة واحدة للنجاة أثناء الهزة: الإدارة الرياديّة (المُفصَّلة في الفصول من الثاني عشر إلى الخامس عشر). فما ميَّزَ «دويتشه بنك» عن غيره من المؤسسات المالية «النَشِطة» في زمنه أنَّ جورج سيمِنس فكر ملياً وأسَّس أول فريق إدارة عليا في العالم. وما ميَّزَ شركة «دوبونت» عن «ألايد كيميكال» أنَّها وضعت في أوائل العشرينات أول هيكل تنظيمي منظم في العالم وأول إدارة تخطيط بعيد المدى وأول نظام في العالم للمعلومات الإدارية والرقابة. على النقيض من ذلك، أدار شخصٌ نرجسيّ شركةَ «ألايد كيميكال» بطريقة تعسفية. لكن القصة لم تنتهِ بعد. إذْ يُنظر عادةً إلى معظم الشركات الكبيرة التي فشلت في الاستمرار بعد هزة الكمبيوتر الأخيرة -«جنرال إلكيتريك» و«سيمِنس» مثلاً- على أنَّها تتمتع بإدارة من الدرجة الأولى. في المقابل، نجت شركة «فورد»، وإنْ كان على الرمق الأخير، رغم سوء إدارتها المرعب خلال أعوام الهزة.

لذا، قد تكون الإدارة الرياديّة شرطاً مسبقاً للنجاة، لكنَّها ليست ضامنةً لها. وإبّان الهزة، وحدها المصادر الداخلية المطلعة تستطيع (وحتى هذه قد لا تستطيع) معرفة إذا كان المبتكر المعرفيّ الذي نما بسرعة على مدار أعوام الازدهار يدير أعماله بطريقة جيدة، مثل شركة «دوبونت»، أو لا

يديرها بالأساس، مثل شركة «ألايد كيميكال». لكنَّنا عندما نعرف، سيكون الأوان على الأغلب قد فات.

-6-
مقامرة القبول

على الابتكار القائم على المعرفة، إذا شاء النجاح، أنْ يكونَ «مناسباً» ويحظى بالقبول. وهذا الخطر متأصل في الابتكار القائم على المعرفة ويتناسب مع قوته الفريدة. فجميع الابتكارات الأخرى تستغل التغيير الذي حدث بالفعل. إنَّها تلبي حاجة موجودة بالفعل. بيد أنَّه في الابتكار القائم على المعرفة، يأتي الابتكار بالتغيير. إنَّه يهدف إلى خلق الاحتياج، ولا يمكن لأحد أنْ يعرف مسبقاً إذا كان المستخدم سيتقبل هذا الابتكار أو لن يبالي به أو سيرفضه.

بالتأكيد يوجد استثناءات، فكل مَن ينتج علاجاً للسرطان ليس عليه القلق بشأن «القبول»، لكن هذه الاستثناءات قليلة. في معظم الابتكارات القائمة على المعرفة، يمثِّل القبول مقامرة مجهولة الاحتمالات، بل مبهمة في الحقيقة. فقد تتهيأ حالة قبول واسعة لكنَّها تمر من دون أدنى انتباه، وقد يوقِن الجميع بأنَّ المجتمع ينتظر الابتكار بفارغ الصبر في الوقت الذي تغيب فيه حالة القبول، أو لا توجد فيه إلا حالة من الرفض الشديد.

تكثر القصص عن عجز المتغطرسين عن استيعاب الابتكارِ القائم على المعرفة. والمثال النموذجي في هذا الصدد تقدّمه حكاية ملك بروسيا، إذ تنبأ بالفشل المؤكد لتلك الأداة غريبة الشكل، خط السكة الحديدية، لأنَّه «ما من أحد سيدفع مبلغاً كبيراً للانتقال من برلين إلى بوتسدام في ساعة واحدة لمّا كان بإمكانه الوصول بالمجان في يوم واحد على حصانه». الحال أنَّ ملك بروسيا لم يكن وحده مَن أخطأ في قراءة مدى القبول للسكك الحديدية، فقد جنح غالبية «الخبراء» في عصره إلى رأيه. وعندما ظهر الكمبيوتر، لم يتمكَّن أي «خبير» من تخيل أنَّ الشركات سترغب بمثل هذه الأداة الغريبة.

لكنَّ الخطأ المعاكس شائع بالقدر نفسه، كأن «يعلم الجميع» بوجود حاجة حقيقية، مطلب حقيقي، بينما لا يوجد فعلياً سوى لامبالاة أو رفض تام. فالجهات نفسها التي لم تتخيل في عام 1948 وجود

شركةٍ قد ترغب باقتناء جهاز كمبيوتر، توقعت بعد بضعة أعوام أنَّ الكمبيوتر «سيُحدِثُ ثورة في المدارس» في غضون عقد من الزمن.

يرى الألمان أنَّ فيليب ريس مَن اخترع الهاتف وليس ألكسندر جراهام بِل. ففي عام 1861، بنى ريس بالفعل آلةً يمكنها نقل الموسيقى وكانت قريبة جداً من نقل الكلام، لكنَّه استسلم بعدها واعتراه الإحباط. إذْ لم يلقَ الهاتف القبول ولا الاهتمام ولا الرغبة فيه. «التلغراف يفي بالغرض»، كان هذا لسان الحال. ومع ذلك، عندما حصل بِل، بعد خمسة عشر عاماً، على براءة اختراع لهاتفه، ظهرت استجابة حماسية فورية وكانت أشدها في ألمانيا لا في غيرها.

ليس من الصعب تفسير تغيُّر القبول في هذه الأعوام الخمسة عشر. فقد أثبتت حربان كبيرتان- الحرب الأهلية الأميركية والحرب الفرنسية البروسية- أنَّ التلغراف لم يكن بأي حال من الأحوال «يفي بالغرض». لكنَّ بيت القصيد ليس لماذا تغيَّرَ القبول، بل إنّ كل جهة تنبأت في عام 1861 بأنَّ أداة ريس ينتظرها قبول ساحق، بعدما عرضها في اجتماع علمي، كانت على خطأ.

بطبيعة الحال، يمكن للجهات أيضاً أنْ تكون على حق، وغالباً تكون كذلك. على سبيل المثال، علمت جميع الجهات، في عامَي 1876-1877، بوجود قبولٍ لكل من المصباح الكهربائي والهاتف، وكانت على صواب. وبالمثل، أخذ إديسون، في ثمانينات القرن التاسع عشر، برأي خبراء عصره عندما شرع في اختراع الفونوغراف، ومرة أخرى كان الخبراء على صواب في افتراض قبولٍ عالٍ للجهاز الجديد.

لكن وحدها النظرة الاسترجاعية ستُثبت لنا إنْ كان الخبراء على صواب أو خطأ في تقييمهم لقبول هذا الابتكار القائم على المعرفة أو ذاك.

كما أنَّنا لا نقف بالضرورة، حتى بالنظرة الاسترجاعية، على السبب في قبول ابتكار معين قائم على المعرفة أو عدم قبوله. فما من أحد يستطيع تفسير سبب رفض التهجئة الصوتية بشدة مثلاً، إذْ يتفق الجميع على أنَّ التهجئة غير الصوتية عقبةٌ رئيسة أمام تعلم القراءة والكتابة، وتجبر المدارس على

تخصيص وقت إضافي لمهارة القراءة، وأنَّها مسؤولةٌ عن عدد كبير نسبياً من إعاقات القراءة والصدمات النفسية بين الأطفال. يبلغ عمر معرفة الصوتيات قرناً على الأقل، ووسائل تحقيق التهجئة الصوتية متاحة باللغتين اللتين تستفحل فيهما المشكلة: الألفبائيات الصوتية في اللغة الإنجليزية؛ ونظام كانا المكوَّن من ثمانية وأربعين مقطعاً في اللغة اليابانية. بالنسبة لكلا البلدين، توجد أمثلة قريبة على التحول الناجح إلى الكتابة الصوتية. لدى الإنجليز مثال ألمانيا الناجح في إصلاح تهجئتها في منتصف القرن التاسع عشر، أما اليابانيون فلديهم مثال كوريا الأقدم والناجح بالقدر نفسه في الإصلاح الصوتي لنظام كتابتها. ومع ذلك، لا يوجد في أيٍ من البلدين أدنى قبول للابتكار الذي، كما قد يقول المرء، مطلوب بشدة وعقلاني وثبت أنَّه آمن وسهل وفعال إلى حد ما، فما السبب؟ لقد قُدِّمَت إجابات عديدة، لكن السبب ظل مجهولاً.

لا توجد وسيلة لاستبعاد عنصر المخاطرة ولا طريقة حتى للحد منها، فأبحاث السوق لا تنجح؛ لأنّ المرء عاجز عن القيام بأبحاث السوق على شيء غير موجود. أما استطلاعات الرأي فقد لا تقتصر على كونها عديمة الفائدة، بل من المحتمل أنْ تلحق الضرر أيضاً. على الأقل هذا ما تشير إليه تجربة «رأي الخبراء» حول قبول الابتكار القائم على المعرفة.

الحق أنَّه ما من خيار. فإذا أردنا ابتكاراً قائماً على المعرفة، علينا المقامرة بقبوله.

تكثرُ المخاطر في الابتكارات القائمة على المعرفة الجديدة في العلوم والتكنولوجيا، وهي عالية بشكل خاص في المجالات «النَشِطة» -أجهزة الكمبيوتر الشخصية، في الوقت الحاضر، أو التقانة الحيوية. على النقيض من ذلك، فإنَّ المجالات البعيدة عن أعين الجمهور تحمل مخاطر أقل بكثير، لا لشيء إلا لتوفرها على الوقت. وفي الابتكارات القائمة على المعرفة غير العلمية أو التكنولوجية -الابتكارات الاجتماعية مثلاً- تظل المخاطر أقل، لكنّ المخاطر العالية من طبيعة الابتكار القائم على المعرفة. إنَّها الثمن الواجب دفعه مقابل تأثيره، وقبل كل شيء لقدرته على إحداث التغيير، ليس في المنتجات والخدمات فحسب، بل أيضاً في كيفية رؤيتنا للعالم ومكاننا فيه، وبالمحصلة رؤيتنا لأنفسنا.

غير أنَّه بالإمكان تقليل مخاطر الابتكار التكنولوجي المتقدم بمقدار كبير من خلال دمج المعارف الجديدة بصفتها مصدراً للابتكار مع أحد المصادر الأخرى المحددة سابقاً كغير المتوقع والتباينات

وبخاصة حاجات العملية، لأنَّ القبول في هذه المجالات قد ظهر سلفاً، أو يمكن التحقق منه بسهولة إلى حد ما وبموثوقية جيدة. وفي هذه المجالات أيضاً، يمكن عادةً تحديد المعرفة أو المعارف الواجب إنتاجها لإكمال الابتكار بدقة كبيرة، وهذا يُفسر رواج «البرامج البحثية» مؤخراً. لكن حتى البرامج البحثية تتطلب قدراً كبيراً من النظام والانضباط الذاتي، ويجب أنْ تكون منظمة وموجَهة.

هكذا، فإنَّ الأعباء المفروضة على المبتكر المعرفيّ كبيرة جداً، وتختلف عن نظيرتها في مجالات الابتكار الأخرى. كما تختلف المخاطر المحيطة به، كالوقت مثلاً فهو ليس في صالح هذا المبتكر. لكن لئن كانت المخاطر أكبر، فمثلها المكافآت المحتملة. فقد يحصد أيُ مبتكر آخر ثروة، أما المبتكر المعرفيّ فله أن يأمل بحصد الشهرة، فضلاً عن حصد الثروة.

10

الفكرة الذكية

ربما تفوق الابتكاراتُ القائمة على فكرة ذكية أنواعَ الابتكار الأخرى مجتمعةً من حيث عددها، فسبع أو ثمانٍ من كل عشر براءات اختراع تنتمي إلى هذا النوع. لقد قامت نسبة كبيرة جداً من المنشآت التجارية الجديدة الواردة في كتب ريادة الأعمال وروَّادها حول «الأفكار الذكية»: السحَّاب وقلم الحبر وعلبة البخاخ واللسان المعدني لفتح علب المشروبات الغازية والبيرة، والقائمة تطول. ويهدف ما يسمى بالبحوث في العديد من الشركات إلى العثور على الأفكار الذكية واستغلالها، سواء للتوصل إلى نكهة جديدة في الكورن فليكس أو المشروبات الغازية، أو للحصول على حذاء أفضل أو لمكواة ملابس أخرى أكثر جودة.

ومع ذلك، فإنَّ الأفكارَ الذكية مصدرُ فرص الابتكار الأخطر والأقل نجاحاً؛ فمعدل ضحاياها هائل. إذْ إنَّ 1% لا غير من براءات الاختراع لابتكارٍ من هذا النوع يكسب ما يكفي لسداد كلفة التطوير ورسوم التسجيل، ونسبة أقل بكثير، ربما تصل إلى واحد من كل خمسمئة، تكسب من المال أعلى مما تكبدته.

وما من أحدٍ يعرف أي فكرة من بين الأفكار الذكية لديها فرصة للنجاح وأيها من المحتمل أنْ تفشل. لماذا نجح الأيروسول مثلاً؟ وفشلت دزينة أو أكثر من الاختراعات المماثلة فشلاً ذريعاً؟ لماذا يباع مفتاح الربط المتعدد الوظائف وتختفي مفاتيح أخرى؟ لماذا وجدَ السحَّاب القبول، رغم أنَّه قد يعلق، وأزاح الأزرار عملياً؟ (في النهاية، يتسبب السحَّاب العالق في فستان أو سترة أو بنطال بإحراجٍ بالغ).

لقد باءت بالفشل محاولات تحسين القدرة على التنبؤ بمصير الابتكارات القائمة على الأفكار الذكية، ومثلها محاولات تحديد السمات الشخصية أو السلوك أو العادات التي تخلق مبتكراً ناجحاً.

يقول المثل: «مَن جدَّ وجد ومن سار على الدرب وصل». لكنَّ هذا الاعتقاد بأنَّك ستفوز إذا واصلت الجدّ وتجربة الأفكار الذكية ليس أعقل من المغالطة الشائعة القائلة: ليس على المرء سوى الاستمرار في سحب الذراع ليفوز بالجائزة الكبرى في لاس فيغاس. واحسرتاه، إنَّ الآلة مصممة لجعل الكازينو يفوز بنسبة 70% في كل مرة. فكلما سحبت أكثر، خسرت أكثر.

في الواقع، ما من دليل تجريبي على الاعتقاد بأنَّ المثابرة تؤتي ثمارها في السعي إلى تحقيق «الفكرة الذكية»، مثلما أنَّه ما من دليل على «طرائق» التغلب على آلات القمار. لم يكن لدى بعض المخترعين الناجحين سوى فكرة ذكية يتيمة ثم توقفوا: مخترع السحَّاب مثلاً أو قلم الحبر الجاف. ويوجد المئات من المخترعين ممن يحملون أربعين براءة اختراع، لكن ليس بينهم رابح واحد. وفي الحقيقة، يتطور المبتكر بالممارسة بشرط أن يمارس بالطريقة الصحيحة، أي إذا أسس عمله على تحليل منهجي لمصادر فرص الابتكار.

ما من غموض في أسباب كلٍ من عدم القدرة على التنبؤ وارتفاع معدل الضحايا؛ فالأفكار الذكية غامضة ومراوغة. أشك في أنَّ أي شخص، باستثناء مخترع السحَّاب، اعتقد أنَّ الأزرار أو الحمّالات غير كافية لتزرير الملابس، أو أنَّ شخصاً آخر بخلاف مخترع قلم الحبر الجاف يمكنه أن يحدد النقص في قلم الريشة العائد للقرن التاسع عشر. ثم أي حاجةٍ لبّتها فرشاة الأسنان الكهربائية، وهي أحد نجاحات السوق في الستينات، إنْ كان لا يزالُ على المرءِ استخدامها باليد؟

حتى وإنْ أمكن تحديد الحاجة، فلا يمكن عادةً تحديد الحل. ربما لم يكن من الصعب معرفة أنَّ مَن يقبع في سيارته أثناء ازدحامٍ مروري يرغب في بعض التسلية. فلماذا فشل جهاز التلفزيون الصغير الذي طوَّرته «سوني» حوالي عام 1965 في تلبية هذه الحاجة في السوق، في حين نجح جهاز الستيريو الأغلى ثمناً؟ بالنظر إلى الوراء، من السهل الإجابة عن هذا السؤال، لكن هل كانت الإجابة عنه ممكنة في حينها؟

لذلك يُنصح رائد الأعمال بالتخلي عن الابتكارات القائمة على الأفكار الذكية، مهما بلغ إغراء قصص نجاحها. ففي نهاية المطاف، سيفوز شخصٌ ما بالجائزة الكبرى في مقامرات لاس فيغاس أسبوعياً، ومع ذلك فإنَّ أفضل ما يمكن للاعب القمار فعله ألّا يخسر ما يفوق طاقته. أما رائد الأعمال المنَظَّم والهادف فيعمد إلى تحليل المجالات المنتظمة، أي المصادر السبعة (المعروضة في الفصول من ثلاثة إلى تسعة).

يوجد ما يكفي في هذه المجالات لإشغال أي رائد أعمال أو شركة رياديّة أو مؤسسة خدمية. في الواقع، يوجد منها ما يفوق إمكانيات أي شخصٍ على استغلالها بالكامل. وفي هذه المجالات، نعرف كيف ننظر، وعمّ نبحث، وماذا نفعل.

وكل ما يمكن للمرء فعله للمبتكر المشتغل على أفكار ذكية أنْ يخبره بما عليه فعله بعد نجاح ابتكاره، حال نجح في تجاوز جميع الصعاب، ثم تنطبق عليه قواعد المشروع الجديد (انظر الفصل الخامس عشر). وهذا بالطبع السبب في أنَّ الكثير من أدبيات ريادة الأعمال تنصب معالجتها على تأسيس المشروع الجديد وإدارته وليس على الابتكار نفسه.

وعلى أي حال، لا يمكن لاقتصادٍ رياديّ أن يتجاهل الابتكار القائم على فكرة ذكية، لأنَّ حجم هذه الابتكارات كبير جداً لدرجة أنَّ النسبة الضئيلة من نجاحاتها تمثل مصدراً غزيراً للمنشآت التجارية الجديدة والوظائف والقدرات الإضافية في الاقتصاد، على الرغم من أنَّ الابتكار الواحد من هذا النوع لا يمكن التنبؤ به، ولا تنظيمه، ولا إضفاء الطابع المنهجي عليه، ويفشل في الغالبية العظمى من الحالات، وأنَّ الكثير منها، بل الكثير جداً، تافه من الوهلة الأولى، وعلى سبيل المثال تزداد على الدوام طلبات براءات الاختراع الخاصة بفتاحات العلب الجديدة، وحاملات الشعر المستعار، وأبازيم الأحزمة الجديدة أكثر من أي شيء آخر، ويحضر في أي قائمة براءات جديدة اختراع واحد يُستخدَم لغرضٍ معين يُمكن استخدامه لغرضٍ آخر.

في نظرية الابتكار وريادة الأعمال وممارستهما، فإنَّ الابتكار القائم على فكرة ذكية مكانه الملحق، لكن من الواجب تقديره ومكافأته؛ إذْ يمثِّل الصفات التي يحتاج إليها المجتمع: المبادرة والطموح والإبداع. ربما لا يستطيع المجتمع فعل الكثير لتعزيز مثل هذا الابتكار، فلا يمكن للمرء أنْ يعزز ما لا يفهمه، لكن على المجتمع على الأقل ألا يعيق مثل هذه الابتكارات أو يعاقبها أو يُصعِّب القيام بها. من هذا المنظور، فإنَّ الاتجاهات الراهنة في البلدان المتقدمة، لا سيّما في الولايات المتحدة، المتمثِّلة في عرقلة مَن يحاول الابتكار على أساس فكرة ذكية (من خلال زيادة رسوم براءات الاختراع مثلاً) وعرقلة منح براءات الاختراع بحجة كونها «ممارسة احتكارية»، ليست إلا اتجاهات قصيرة النظر وضارة.

11

مبادئ الابتكار

لقد شهد جميع الأطباء المخضرمين «شفاءات إعجازية». فجأةً يتعافى المرضى الذين يعانون من أمراض مميتة، أحياناً من تلقاء أنفسهم وأحياناً بالذهاب إلى المعالجين الروحانيين، أو بالتحول إلى نظام غذائي غريب، أو بالنوم طوال النهار والاستيقاظ طوال الليل. ووحده المتعصب ينكر حدوث مثل هذه الشفاءات وينفيها بحجة أنَّها «غير علمية»، رغمَ أنَّها حقيقية بما فيه الكفاية. ومع ذلك، لن يُقدِمَ أيُ طبيبٍ على تضمينها في كتاب أو مقرر دراسي لتعليم الطب. إذْ لا يمكن تكرارها ولا تدريسها ولا تعلمها، كما أنَّها نادرة للغاية؛ فالغالبية العظمى من الحالات النهائية تموت في آخر الأمر.

وبالمثل، توجد ابتكارات لا تأتي من المصادر الموضحة في الفصول السابقة، ابتكارات لم تطوَّر بأي طريقة منظمة وهادفة ومنهجية. يوجد مبتكرون حصلوا على «قبلة الملاك» أو جاءت ابتكاراتهم نتيجة «قبسٍ من العبقرية»، وليس بالعمل الشاق والمنظم والهادف، لكن مثل هذه الابتكارات لا يمكن تكرارها ولا تعليمها أو تعلمها. لا توجد طريقة معروفة لتعليم شخص ما كيف يكون عبقرياً، لكن وخلافاً للاعتقاد السائد برومانسية الاختراع والابتكار، إنَّ «قبسات العبقرية» نادرة بامتياز. والأسوأ من ذلك، أنَّني لا أعرف قبساً واحداً منها تحول إلى ابتكار، بل ظلت جميعها أفكاراً عبقرية.

ما من جدال في أنَّ أعظم عبقرية إبداعية في التاريخ المدوَّن كانت عبقرية ليوناردو دافنشي. تملأ الأفكار المذهلة كالغواصة والهليكوبتر والمطرقة الآلية كل صفحة من دفاتر ملاحظاته، لكن لم يكن من الممكن تحويل أي منها إلى ابتكار باستخدام تكنولوجيا ومواد عام 1500. وفي الواقع، لم يحظَ أي منها بقبولٍ في مجتمع واقتصاد تلك الأيام. يعلم كل تلميذ أنَّ جيمس وات كان «مخترع» المحرك البخاري، لكنه لم يكن كذلك. ويعلم مؤرخو التكنولوجيا أنَّ توماس نيوكمان قد بنى في عام 1712 أول محرك بخاري أدى بالفعل عملاً مفيداً: نضح المياه من منجم فحم إنجليزي. لكن كِلا الرجلين كان مبتكراً منظماً منهجياً هادفاً. يُعد محرك واط البخاري على وجه الخصوص نموذجاً للابتكار الذي دُمِجَت فيه المعرفة المتاحة حديثاً (كيفية صناعة أسطوانة ناعمة) مع «الحلقة المفقودة» (المكثف) في الابتكار القائم على حاجة العملية، أما قبوله فقد وفره محرك نيوكمان (كانت عدة آلاف منه قيد الاستخدام آنذاك)، لكن «المخترع» الحقيقي لمحرك الاحتراق، ومعه ما نسميه التكنولوجيا

الحديثة، لم يكن وات ولا نيوكمان بل الكيميائي الأنجلو-إيرلندي العظيم روبرت بويل الذي فعل ذلك بـ«قبسٍ من العبقرية». بيد أنَّ محرك بويل لم يعمل ولا يمكن أن يعمل. فقد تسبب استخدامه لقوة انفجار البارود لتحريك المكبس (البسطون) في تلوث الأسطوانة لدرجة تحتم معها في كل مرة تفكيكها وتنظيفها. لكن مكَّنت فكرة بويل دينيس بابين أولاً (مساعد بويل في بناء محرك البارود)، ثم نيوكومان، وأخيراً وات، من تطوير محرك احتراق حقيقي. كل ما كان بحوزة العبقري بويل هو فكرةً ذكية، لكنَّها انتمت إلى تاريخ الأفكار وليس إلى تاريخ التكنولوجيا أو الابتكار.

لذا، لا يمكننا أنْ نناقش سوى الابتكار الهادف الناتج عن التحليل والعمل المنظم والجاد وتقديمه على أنَّه ممارسة للابتكار. والحال أنَّه لا حاجة بنا إلى مناقشة أي شيء آخر لكون هذا النوع يغطي 90% على الأقل من جميع الابتكارات المثمرة. والأداء المتميز في الابتكار، كما في أي مجال آخر، لن يكون مثمراً إلا إذا وقف على أساس من الانضباط والتخصص المعرفي والإتقان.

إذاً، ما مبادئ الابتكار الممثِّلة لجوهر هذا التخصص المعرفي؟ في هذا الصدد لدينا عدد من الأمور «الواجب فعلها»، وبعض الأمور «الواجب تجنبها»، ثم لدينا ما يمكنني تسميته «الشروط».

-1-
ما يجب فعله

1. يبدأ الابتكار الهادف والمنهجي بتحليل الفرص ودراسة ما أسميته مصادر فرص الابتكار. وتتباين أهمية المصادر باختلاف المجال والوقت؛ فقد تكون التركيبة السكانية مثلاً قليلة الأهمية للمبتكر في العمليات الصناعية الأساسية، أو لشخصٍ يبحث على سبيل المثال عن «الحلقة المفقودة» في عملية ما ضمن صناعة الورق، حيث يوجد تباين واضح بين الحقائق الاقتصادية على أرضِ الواقع. وعلى المنوال نفسه، قد تكون المعارف الجديدة غير ذات شأن عند شخصٍ يبتكر أداة اجتماعية جديدة لتلبية حاجة خلقها التغيُّر في التركيبة السكانية، لكن هذا لا يعفيه من ضرورة تحليل جميع مصادر فرص الابتكار ودراستها منهجياً. فلا يكفي أنْ يفطن إليها المرء، بل يجب أنْ يكون البحث منظماً ويُنفّذ على أساس متسق ومنهجي.

2. الابتكارُ مفاهيمي وإدراكي على السواء؛ لذا يتجسد الأمر الثاني في الخروج للنظر والسؤال والإصغاء، ولا نغالي مهما شدَّدنا على أهمية هذا الأمر. يستخدم المبتكر الناجح نصفَي دماغه الأيمن والأيسر؛ فهو ينظر إلى الأرقام وينظر إلى الناس، ويحلل ما يجب أن يكون عليه الابتكار لتحقيق الفرصة، ثم يخرج وينظر إلى العملاء والمستخدمين ليقف على توقعاتهم وقيمهم واحتياجاتهم.

يمكن إدراك القبول، وبالمثل القيم، ويمكن للمرء إدراك أنَّ هذه الطريقة أو تلك لن تتناسب مع توقعات أو عادات مَن قد يستخدمها. ومن ثم يمكن للمرء أنْ يسأل: «ماذا يجب أنْ يعكس هذا الابتكار ليرغب مستخدمه المحتمل في استخدامه، ويرى فيه فرصته؟» بخلاف ذلك، فإنَّه يخاطر بالحصول على الابتكار الصحيح بالشكل الخاطئ، كما حدث مع المنتج الرائد لبرمجيات الكمبيوتر الخاصة بالتعليم في المدارس الأميركية، حيث لم يستخدم المعلمون برامجه الممتازة والفعالة خوفاً من الكمبيوتر الذي رأوا فيه تهديداً لهم وجهازاً لا فائدة منه.

3. يجب على الابتكار، ليكون فعالاً، أن يكونَ بسيطاً ومركَّزاً، أي أن يفعل شيئاً واحداً وإلا أثار الحيرة والإرباك. فإذا لم يكن بسيطاً، لن ينجح؛ إذْ إنَّ كل شيءٍ جديد سيواجه مشكلة، وإنْ كان معقداً سيتعذر إصلاحه. وبالعموم، جميع الابتكارات الناجحة شديدة البساطة. في الحقيقة، ما من مديحٍ أعظم قد يتلقاه أي ابتكار مثل قول الناس: «هذا واضح، لِمَ لم أفكر فيه؟»

وحتى الابتكارات التي تخلق استخدامات وأسواقاً جديدة يجب أنْ توجَّهَ نحو تطبيقٍ محدد وواضح، أن تركِّز على حاجة محددة تلبيها، على نتيجةٍ نهائية محددة تأتي بها.

4. تبدأ الابتكارات الناجحة صغيرة وبعيدة عن المبالغة والتكلُّف وتركِّز على القيام بأمرٍ واحد محدد. قد يكون ذلك الأمر تمكين مركبة متحركة من استجرار الطاقة الكهربائية أثناء سيرها على طول القضبان- وهو الابتكار الذي أتاح ظهور الترام الكهربائي- أو قد يكون الأمر بسيطاً مثل وضع أعداد متساوية من أعواد الثقاب في علبة الثقاب (كان العدد في السابق خمسين)، ما أتاح الملء التلقائي لعلب الثقاب ومنحَ مبدعي الفكرة السويديين احتكاراً عالمياً لأعواد الثقاب زهاء نصف قرن. من غير المرجح أن تنجح الأفكار المتكلفة والخطط الرامية إلى «إحداث ثورة في الصناعة».

من الأفضل أنْ تبدأ الابتكارات صغيرة وبمتطلبات قليلة من المال والناس ومجرد سوق صغيرة ومحدودة. بخلاف ذلك، لن تمتلك الوقت الكافي لإجراء التعديلات والتغييرات الضرورية دائماً لنجاح أي ابتكار. فمن النادر أنْ تصيب الابتكارات في بداياتها، ويتعذر إجراء التغييرات الضرورية إلا إذا كانت صغيرة ومتطلبات الأشخاص والمال متواضعة نسبياً.

5. نصل هنا إلى الأمر الأخير «الواجب فعله». يهدف الابتكار الناجح إلى القيادة والصدارة. قد لا يهدف بالضرورة إلى أنْ يصبح في نهاية المطاف «شركة كبيرة»، ولا يمكن لأحد التنبؤ بما إذا كان ابتكار معين سينتهي به المطاف كعمل تجاري كبير أو محض إنجاز متواضع، بيد أنَّ الابتكار إذا لم يرُم من البداية القيادة، فمن غير المرجح أن يكون مبتكراً بدرجة كافية، وبالتالي من غير المحتمل أن يكون قادراً على توطيد نفسه. أما الاستراتيجيات (سنناقشها في الفصول من السادس عشر إلى التاسع عشر) فتختلف اختلافاً كبيراً، من تلك الرامية إلى الهيمنة على صناعة ما أو سوق إلى تلك الرامية إلى إيجاد واحتلال «تخصصٍ» صغير في عملية أو سوق ما. لكنَّ جميع هذه الاستراتيجيات يجب أنْ تحوز القيادة في بيئة معينة، وإلا ستخلق ببساطة فرصة للمنافسة.

-2-
ما يجب تجنبه

والآن ثمة بعض الأمور «الواجب تجنبها»:

1) أول الأمور ببساطة تجنب التذاكي. فهذه الابتكارات سيتعامل معها بشر عاديون، وإذا كُتِبَ لها أي انتشار وأهمية، فسيتعامل معها البلهاء أو الحمقى. في نهاية المطاف، لا شيء حولنا أكثر من عدم الكفاءة. لذا، فأي شيء يوغل في التذاكي، سواء من حيث التصميم أو التنفيذ، يكاد يكون محكوماً بالفشل.

2) تجنب التنويع، تجنب التعدد، تجنب فعل أشياء كثيرة في وقت واحد. هذه، بالطبع، النتيجة الطبيعية لأمرٍ «يجب فعله»: التركيز! فالابتكارات التي تبتعد عن جوهرها تتشتت في الغالب، أي تبقى أفكاراً ولا تصبح ابتكارات. وليس من الضروري أنْ يكون جوهرها التكنولوجيا أو المعرفة. في الواقع، تعطينا معرفة السوق جوهراً يوحِّد جهود أي مؤسسة، سواء كانت منشأة تجارية أو

مؤسسة خدمية عامة، بأفضل مما تعطينا المعرفة أو التكنولوجيا، لكن بالمحصلة لا بد من وجود جوهر يوحّد جهود الابتكار وإلا ذهبت هباءً. يحتاج الابتكار إلى الطاقة المركزة لجهود موحدة وراءه. كما يتطلب من القائمين عليه فهم بعضهم البعض، ما يتطلب بدوره وحدة وجوهراً مشتركاً. وهذا أيضاً يتهدَّده التنويع والتعدد.

3) أخيراً، تجنب الابتكار للمستقبل. ابتكر للحاضر! قد يكون للابتكار تأثير بعيد المدى، وقد لا يصل إلى النضج الكامل إلا بعد عشرين عاماً. فكما رأينا، لم يبدأ الكمبيوتر في إحداث أي تأثير كبير في كيفية سير الأعمال إلا مع أوائل السبعينات، أي بعد خمسة وعشرين عاماً من طرح النماذج الأولى. لكنَّه منذ يومه الأول كان له بعض التطبيقات الفورية المحددة، سواء كانت حسابات علمية أو عمل كشوف مرتبات أو محاكاة لتدريب الطيارين على قيادة الطائرات. فلا يكفي أنْ تكون قادراً على قول: «في غضون خمسة وعشرين عاماً، سيكون هناك الكثير من كبار السن الذين سيحتاجون إلى ذلك»، بل يجب أنْ تقول: «يوجد عدد كافٍ من كبار السن اليوم ليؤثر ذلك فيهم. بالطبع، الوقت معنا ففي غضون خمسة وعشرين عاماً سيكون هناك المزيد». لكن ما لم يوجد تطبيق فوري في الوقت الحاضر، فإنَّ الابتكار يشبه الرسومات الموجودة في دفتر ملاحظات ليوناردو دافنشي، أي مجرد «فكرة عبقرية». وقلةٌ منا لديه عبقرية ليوناردو ويمكنه توقع أنَّ دفاتر ملاحظاته وحدها ستضمن له الخلود.

ربما كان إديسون أول مخترعٍ يستوعب هذا التحذير الثالث. في عام 1860 أو 1865، شرع كل مخترع في مجال الكهرباء يعمل على ما صار في النهاية المصباح الكهربائي. أما إديسون فقد انتظر لمدة عشرة أعوام إلى أن أُتيحَت المعرفة؛ فقبل هذه اللحظة، كان العمل على المصباح الكهربائي من «المستقبل». لكن حين أُتيحَت المعرفة، أو بعبارة أخرى حين صار المصباح الكهربائي من «الحاضر»، نظَّمَ إديسون طاقاته الهائلة وموظفيه المتميزين وانكبَّ لبضعة أعوام على فرصة الابتكار تلك.

أحياناً يكون لفرص الابتكار مُهَل زمنية طويلة. في البحوث الصيدلانية، عشرة أعوام من البحث والتطوير ليست بأي حال من الأحوال نادرة أو طويلة. ومع ذلك، لا تحلم أي شركة أدوية ببدء مشروع بحثي لشيء لا يكون له، في حالة نجاحه، تطبيق فوري كدواء لاحتياجات الرعاية الصحية الموجودة بالفعل.

-3-
الشروط الثلاثة

أخيراً، توجد ثلاثة شروط، جميعها واضحة لكنَّها تُغفَل في الغالب:

1) الابتكارُ عملٌ يتطلب معرفة وبراعةً وإبداعاً. ومن الواضح أنَّ بعضنا موهوب في الابتكار أكثر من البعض الآخر. فضلاً عن ذلك، من النادر أن يعمل المبتكر في أكثر من مجال واحد. فإديسون، على كل مقدرته الإبداعية الهائلة، لم يعمل إلا في مجال الكهرباء. ومن غير المرجح أنْ يأتي مبتكرٌ في مجال التمويل، «سيتي بنك» في نيويورك مثلاً، بابتكاراتٍ في مجال تجارة التجزئة أو الرعاية الصحية. في الابتكار، كما في أي عمل آخر، تحضر الموهبة والبراعة والاستعداد. لكن في نهاية الأمر، يتحول الابتكار إلى عملٍ شاق ومركَّز وهادف يتطلب الكثير من الاجتهاد والمثابرة والالتزام. ولئن غابت هذه، فلن تعوضها موهبة ولا براعة ولا معرفة مهما بلغت.

2) على المبتكر إذا رامَ النجاح أنْ يستند على نقاط قوته. يبحث المبتكر عن الفرص في مجالات عديدة، لكنَّه بعد ذلك يسأل «أيها تناسبني، أو تناسب هذه الشركة، أو تضع موضع التنفيذ ما نجيده (أو أُجيده) وأظهرنا مقدرةً على فعله؟» في هذا الصدد، لا يختلف الابتكار عن غيره من الأعمال. لكن لعلَّ من الأهمية في الابتكار أن يستند المرء على نقاط قوته بسبب مخاطر الابتكار وما ينتج عنها من زيادة أهمية المعرفة والمقدرة على الفعل. وفي الابتكار، كما في أي مشروع آخر، لا بد من وجود «تناغم» مزاجي. فالشركات لا تبلي بلاءً حسناً في شيء لا تقدِّره. لا توجد شركة أدوية -يديرها أشخاص علميو التفكير و«جادون»- أبلت بلاء حسناً في أي شيء «تافه» مثل أحمر الشفاه أو العطور. وبالمثل، يحتاج المبتكر إلى أن يكون على تناغم مزاجي مع فرصة الابتكار، أن تستأثر باهتمامه ويراها منطقيةً، وإلا فلن يكون على استعداد لمكابدة العمل الدؤوب والكؤود الذي يتطلبه على الدوام الابتكار الناجح.

3) أخيراً، يؤثر الابتكار في الاقتصاد والمجتمع، أو يغيّر من سلوك العملاء والمعلمين والفلاحين وجراحي العيون والناس كافة، أو يغيّر شيئاً ما في العملية، أي في كيفية عمل الناس وإنتاج الأشياء. لذا، على الابتكار دوماً البقاء قريباً من السوق ومُركِّزاً على السوق، بل يسوقه السوق.

-4-
المبتكر المتحفظ

حضرت قبل عام أو عامين ندوة جامعية عن ريادة الأعمال تحدث فيها عدد من علماء النفس. ومع أنَّ أوراقهم اختلفت في كل شيء آخر، فقد أتوا جميعاً على ذكر «الشخصية الرياديّة» التي تميزت بـ«الميل إلى المجازفة».

ثم طُلب التعليق من مبتكر ورائد أعمال معروف وناجح بنى من ابتكارٍ قائمٍ على العملية شركةً عالمية كبيرة في غضون خمسة وعشرين عاماً. قال: «أجدني- بفعلِ أوراقكم- في حيرةٍ من أمري. أزعمُ، شأني شأن غيري، معرفتي عدداً من المبتكرين وروّاد الأعمال الناجحين بدءاً بنفسي. لكنّي لم أصادف قط "شخصيةً رياديّة"، فجميع الناجحين الذين أعرفهم يشتركون في شيء واحد لا غير، أنَّهم لم يكونوا يوماً "مجازفين"، بل يحاولون تحديد المخاطر وتقليلها قدر الإمكان، وإلا ما كان أيٌّ منا لينجح. بالنسبة لي، لو شئتُ المجازفة، لاتجهت إلى تجارة العقارات أو السلع، أو لصرت الرسام الذي أرادتني والدتي أن أكونه».

يتفق هذا مع تجربتي الشخصية، فأنا أيضاً أعرف عدداً جيداً من المبتكرين وروّاد الأعمال الناجحين، وليس عند أي منهم «ميل إلى المجازفة».

يَظهرُ المبتكر في صورته الشعبية، المرسومة من خزعبلات علم النفس وهوليوود، بمظهرٍ يجمعُ بين سوبرمان وفرسان المائدة المستديرة. وللأسف، فإنَّ معظمهم في الحياة الواقعية شخصيات غير رومانسية، ومن المرجح أن يقضوا ساعات في توقع التدفقات النقدية بدلاً من الاندفاع بحثاً عن «المخاطر». لا جدال في كون الابتكار محفوف بالمخاطر، لكنَّها مخاطر لا تختلف عن مخاطر قيادة السيارة إلى السوبر ماركت لشراء رغيف خبز . إنَّ كل الأنشطة الاقتصادية «عالية المخاطر» بحكم طبيعتها. والدفاع عن الأمس- أي عدم الابتكار- لهو أخطر بمراحل من صنع الغد. المبتكرون الذين أعرفهم ناجحون بقدر ما يحددون المخاطر ويقيّدونها، وبقدر ما يحللون منهجياً مصادر فرص الابتكار، ثم يحددون الفرصة ويستغلونها، سواء كانت فرصاً بمخاطر ضئيلة وقابلة للتحديد بوضوح، من قبيل استغلال غير المتوقع أو حاجات العملية، أو فرصاً بمخاطر أكبر لكنَّها لا تزال قابلة للتحديد، من قبيل الابتكار القائم على المعرفة.

المبتكرُ الناجح محافظٌ، بل عليه أن يكون محافظاً، وهو «يركز على الفرص» وليس «على المخاطر».

الباب الثاني

ممارسة ريادة الأعمال

يتطلب العمل الرياديّ إدارةً مختلفة عن الإدارة القائمة، لكنَّ شأنها شأن الإدارة القائمة، لا بد أن تكون إدارةً منهجية ومنظمة وموجَهة. وفي حين لا تختلف القواعد الأساسية من مؤسسة رياديّة إلى أخرى، فإنَّ كلاً من المنشآت التجارية القائمة والمؤسساتِ الخدميّةِ العامّة والمشاريع الجديدةِ تطرح تحديات مختلفة، وتختلف في مشاكلها، وعليها اتقاء الاتجاهات الارتجالية المختلفة. كما تبرز الحاجة عند رائد الأعمال الفرد للبتِّ في القرارات المتعلقة بأدواره والتزاماته الخاصة.

12
الإدارة الرياديّة

تعتمد ريادة الأعمال على مبادئ واحدة، سواء كان رائد الأعمال مؤسسةً كبيرة قائمة أو فرداً يبدأ مشروعه الجديد بمفرده. ولا يوجد فرق كبير، أو ما من فرق أصلاً، إذا كان رائد الأعمال منشأةً تجارية أو منظمة خدمية عامة غير تجارية، ولا حتى إذا كان رائد الأعمال مؤسسة حكومية أو غير حكومية، فالقواعد والتوجيهات واحدة إلى حد كبير، وكذلك أنواع الابتكار ومكامن البحث عنها. وفي جميع الأحوال، يوجد تخصص معرفي قد نسميه الإدارة الرياديّة.

بيد أنَّ المنشأة التجارية القائمة تواجه مشاكل وقيوداً وعقبات مختلفة عما يواجهه رائد الأعمال الفرد، وتحتاج إلى تعلم أشياء مختلفة، لأنَّها ببساطة شديدة تعرف كيف تُدير ولكنها تحتاج إلى تعلم كيف تكون رائدة أعمال وكيف تبتكر. كما تواجه المؤسسة الخدمية العامة غير التجارية مشاكل مختلفة، ولها احتياجات تعليمية مختلفة، وهي عرضة لارتكاب أخطاء مختلفة. ويحتاج المشروع الجديد إلى تعلم كيف يكون رائد أعمال وكيف يبتكر، ولكن قبل كل شيء، يحتاج إلى تعلم كيفية الإدارة.

لكل من هذه الثلاثة:

- المنشأة التجارية القائمة.
- المؤسسة الخدمية العامة.
- المشروع الجديد.

يجب وضع دليل محدد لممارسة ريادة الأعمال يحدد لها ما عليها أنْ تفعله وتراقبه وتتجنبه.

من الناحية المنطقية، قد نبدأ بالمشروع الجديد، على غرار دراسة الطب حيث من المنطقي البدء بالجنين والطفل المولود حديثاً. لكنَّ طالب الطب يبدأ من دراسة التشريح والباثولوجي عند البالغ، وبالمثل من الأفضل أنْ نبدأ موضوعنا من مناقشة «البالغ»، المنشأة التجارية القائمة وما يرتبط بإدارتها من سياسات وممارسات ومشكلات بغية تحقيق ريادة الأعمال.

ببساطة، لن تنجو المنشآت التجارية، لا سيّما الكبير منها، في هذه الفترة من التغيُّر السريع والابتكار ما لم تمتلك مَلَكة ريادة الأعمال. وفي هذا الصدد، تختلف فترة أواخر القرن العشرين اختلافاً تاماً عن آخر أعظم فترة ريادة أعمال في التاريخ الاقتصادي، أي الأعوام الخمسين أو الستين قبيل اندلاع الحرب العالمية الأولى. إذْ لم يوجَد في حينها عددٌ كبير من المنشآت التجارية، ولا حتى ذاك العدد الكبير من المنشآت المتوسطة. ولا يقتصر الأمر اليوم على أنَّ للمنشآت القائمة مصلحة ذاتية في تعلم ريادة الأعمال، بل يقع عليها أيضاً مسؤولية اجتماعية لفعل هذا. فعلى النقيض من الوضع السائد قبل قرنٍ من الآن، فإنَّ التدمير السريع للمنشآت التجارية القائمة، لا سيّما الكبير منها، على يد الابتكار، أو بعبارة شومبيتر الشهيرة «التدمير الخلّاق» على يد المبتكر، يفرز تهديداً اجتماعياً حقيقياً على اليد العاملة والاستقرار المالي والنظام الاجتماعي والمسؤولية الحكومية.

سوف تحتاج المنشآت التجارية الحالية إلى التغيير، وستتغيّر بدرجة كبيرة في جميع الأحوال. ففي غضون خمسة وعشرين عاماً (انظر الفصل السابع)، ستشهد كل دولة غير شيوعية متطورة صناعياً تقلص القوى العاملة من ذوي الياقات الزرقاء (العمالة اليدوية) إلى ثلث حجمها الحالي، بينما يجب أن يرتفع الإنتاج الصناعي بمقدار ثلاثة أو أربعة أضعاف، وهو تطور يماثل التطور الزراعي في البلدان الصناعية غير الشيوعية إبان الخمسة وعشرين عاماً عقب الحرب العالمية الثانية، ولإضفاء الاستقرار والسيطرة على انتقالٍ بهذا الحجم، يتعيَّن على المنشآت التجارية القائمة تعلم كيفية النجاة، بل في الواقع كيفية الازدهار. ولا يمكنها فعل ذلك إلا إذا تعلمت كيف تصبح رائد أعمال ناجح.

في عديدٍ من الحالات، لا يمكن لريادة الأعمال المطلوبة أنْ تأتي إلا من المنشآت التجارية القائمة. وقد لا ينجو بعض عمالقة اليوم من الخمسة والعشرين عاماً المقبلة. لكنَّنا نعلم اليوم أنَّ المنشآت التجارية المتوسطة في وضع جيد جداً لتكون رائد أعمال ومبتكراً ناجحاً، بشرط أنْ تنظم نفسها لممارسة الإدارة الرياديّة. وبالفعل، تمتلك المنشأة التجارية القائمة -المعقولة الحجم وليس الصغيرة- أفضل مقدرة على قيادة ريادة الأعمال لأنَّ لديها الموارد اللازمة، لا سيّما الموارد البشرية، وقد اكتسبت سلفاً الكفاءة الإدارية وكوَّنت فريقاً إدارياً، ولديها الفرصة لممارسة الإدارة الرياديّة الفعالة وعليها مسؤولية ممارستها.

ينطبق الشيء نفسه على المؤسسات الخدمية العامة، لا سيّما مَن يؤدي منها وظائف غير سياسية، سواء كانت مملوكة للدولة وتموَّل من أموال الضرائب أم لا؛ وينطبق على المستشفيات والمدارس والجامعات؛ وعلى الخدمات العامة للحكومات المحلية؛ على الهيئات المجتمعية والمنظمات التطوعية مثل الصليب الأحمر والكشافة وفتيات الكشافة؛ على الكنائس والمنظمات المرتبطة بها؛ والجمعيات المهنية والتجارية وغيرها الكثير. يذهبُ التغييرُ السريع بالشواغل القديمة، أو أقله يُعطِّل مفعول الطرائق المعتادة لمعالجتها، ليخلق في الوقت نفسه فرصاً لمواجهة المهمات الجديدة والتجريب والابتكار الاجتماعي.

الأهم من كل هذا أنَّ تغيُّراً كبيراً طال التصورات والأمزجة في المجال العام (راجع الفصل الثامن). قبل مئة عام، أنهى «ذعر» عام 1873 قرناً من سياسة «دعه يعمل، دعه يمر» كان قد بدأ مع «ثروة الأمم» لآدم سميث في عام 1776. ولمدة مئة عام اعتباراً من عام 1873، صار معنى «الحديث» أو «التقدمي» أو «التطلّع إلى الأمام» يعني النظر إلى الحكومة على أنَّها فاعل التغيير الاجتماعي والإصلاح. لكنَّ هذه الفترة بقضّها وقضيضها قد انتهت في جميع البلدان المتقدمة غير الشيوعية (وربما في البلدان الشيوعية المتقدمة أيضاً). ولا نعرف بعد ما ستكونه الموجة المقبلة من «التقدمية». لكنَّنا نعلم أنَّ مَن لا يزال يبشر بالإنجيل «الليبرالي» أو «التقدمي» لعام 1930 -أو حتى إنجيل عام 1960، أعوام كينيدي وجونسون- ليس «تقدمياً» بل «رجعيّاً». ولا نعلم ما إذا كانت الخصخصة (صِغتُ هذه الكلمة في عام 1969 في كتابي «عصر الانقطاع» (هاربر ورو: 1969))، أي تحويل الأنشطة من الحكومة إلى جهات غير حكومية (وإنْ لم يكن بالضرورة إلى منشأة تجارية، كما فسّر معظم الناس المصطلح)، ستنجح أم ستنتجح نجاحاً باهراً. لكنَّنا نعلم أنَّه ما من دولة متقدمة غير شيوعية ستذهب إلى مزيد من التأميم والسيطرة الحكومية بدافع الأمل والإيمان بالوعود التقليدية، وإنْ فعلت فستفعل بدافع الإحباط والشعور بالفشل. وفي هذا الوضع يتاح للمؤسسات الخدمية العامة الفرصة، وتقع عليها المسؤولية، لتكون مؤسسة رياديّة ومبتكِرة.

لكن لكونها بالتحديد مؤسسات خدمية عامة، فإنَّها تواجه عقبات وتحديات مختلفة، ومعرضة لارتكاب أخطاء مختلفة، ولهذا يجب إفراد مناقشة منفصلة لها.

أخيراً، لدينا المشروع الجديد، وهذا سيستمر في كونه وسيلة الابتكار الرئيسة، كما كان الحال في جميع فترات ريادة الأعمال الكبرى وكما الحال اليوم في الاقتصاد الرياديّ الجديد للولايات المتحدة.

في الواقع، لا تفتقر الولايات المتحدة إلى رواد الأعمال المحتملين ولا إلى المشروعات الجديدة، لكنَّ معظمهما، وخاصةً في مجال التكنولوجيا المتقدمة، أمامه الكثير ليتعلمه عن الإدارة الريادية ولا مندوحة من تعلمها إذا أرادا النجاة والاستمرار.

إنَّ الفجوة بين أداء الممارس العادي وأداء القادة في ريادة الأعمال والابتكار هائلة في جميع الفئات الثلاث. ولحسن الحظ، يوجد أمثلة كافية على الممارسة الناجحة لريادة الأعمال تتيح تقديم عرض منهجي للإدارة الرياديّة سواء من حيث الممارسة والنظرية، أو من حيث البيان والتبيين.

13

المنشأة التجاريّة الرياديّة

تقول الحكمة التقليدية: «الشركات الكبيرة لا تبتكر». يبدو هذا الكلام معقولاً إلى حدٍ ما. والحق أنَّ الابتكارات الكبرى الجديدة لهذا القرن لم تأتِ من المنشآت التجارية القديمة والكبيرة. فمثلاً لم تأتِ شركات السكك الحديدية بالسيارات أو الشاحنات، بل لم تحاول هذا حتى. ومع أنَّ شركات السيارات حاولت بالفعل («فورد» و«جنرال موتورز» كلاهما رائد في مجال الطيران والفضاء)، فقد ظهرت جميع شركات الطائرات والطيران الكبرى اليوم من صُلب مشروعات جديدة منفصلة. وبالمثل، فإنَّ عمالقة صناعة الأدوية اليوم هم، بصورة عامة، شركات صغيرة أو لم توجَد قبل خمسين عاماً عندما ظهرت أولى شركات الأدوية الحديثة. في السياق نفسه، اندفع عمالقة الصناعة الكهربائية -«جنرال إلكتريك» و«ويستنغهاوس» و«آر سي إيه» في الولايات المتحدة، «سيمِنس» و«فيليبس» في القارة الأوروبية، «توشيبا» في اليابان- إلى مجال أجهزة الكمبيوتر في الخمسينات، لكن لم ينجح أيٌّ منها، إنَّما تهيمن على هذا المجال شركة «آي بي إم»، وهذه بالكاد كانت شركةً متوسطة الحجم، وبالتأكيد لم تكن من شركات التكنولوجيا المتقدمة قبل أربعين عاماً.

ومع ذلك، فإنَّ الاعتقاد الشائع بأنَّ الشركات الكبيرة لا تبتكر ولا تستطيع الابتكار يمثِّل سوء فهم وليس حقيقةً مجتزأة.

بدايةً، لدينا استثناءات كثيرة لشركات كبيرة أجادت الابتكار وريادة الأعمال. في الولايات المتحدة، توجد شركة «جونسون آند جونسون» في مجال النظافة والرعاية الصحية، و«3 إم» في مجال المنتجات المتطورة في الأسواق الصناعية والاستهلاكية. أما «سيتي بنك» أكبر مؤسسة مالية غير حكومية في أميركا وفي العالم، فقد كان منذ أكثر من قرن من أهم المبتكرين في العديد من مجالات الأعمال المصرفية والتمويل. في ألمانيا، صارت إحدى أكبر شركات الكيماويات في العالم وعمرها يزيد عن 125 عاماً، شركة «هوكست»، مبتكراً ناجحاً في صناعة الأدوية. في السويد، ظهرت شركة «إيه أس إي إيه» في عام 1884 وكانت على مدار الستين أو السبعين عاماً الماضية شركة كبيرة جداً ومبتكراً حقيقياً في كل من نقل الطاقة الكهربائية لمسافات طويلة وصناعة الروبوتات لغرض أتمتة المصانع.

ولأزيدك من الشعر بيتاً، يوجد عدد غير قليل من الشركات الكبيرة والأقدم نجحت في ريادة الأعمال والابتكار في بعض المجالات في حين فشلت فشلاً ذريعاً في مجالات أخرى. فقد فشلت شركة

«جنرال إلكتريك» (الأميركية) في مجال أجهزة الكمبيوتر، لكنَّها كانت مبتكراً ناجحاً في ثلاثة مجالات مختلفة تماماً: محركات الطائرات واللدائن غير العضوية المصممة هندسياً والإلكترونيات الطبية. فشلت «آر سي إيه» في مجال أجهزة الكمبيوتر، لكنَّها نجحت في مجال التلفزيون الملون. لا بد أنَّ الأمور ليست ببساطة ما تصوّره الحكمة التقليدية.

ثانياً، ليس صحيحاً أنَّ «كِبَر الحجم» يقف عقبة أمام ريادة الأعمال والابتكار. في المناقشات حول ريادة الأعمال، يسمع المرء الكثيرَ عن «بيروقراطية» المنظمات الكبرى و«محافظتها». كلاهما موجود بالطبع ويشكِّل عائقاً خطيراً أمام ريادة الأعمال والابتكار، لكنَّه عائق خطير أمام كل شيء آخر. ومع ذلك، تُظهِر البيانات بشكل لا لبس فيه أنَّه من بين الشركات القائمة، سواء كانت منشآت تجارية أو مؤسسات قطاع عام، كانت الشركات الصغيرة الأقل ريادةً وابتكاراً. ومن بين المنشآت التجارية الرياديّة القائمة يوجد عدد كبير جداً من الشركات الضخمة؛ وليس من الصعب توسيع القائمة أعلاه لتشمل مئة شركة من جميع أنحاء العالم، كما أنَّ قائمةً بالمؤسسات الخدمية العامة المبتكِرة كانت لتشمل عدداً كبيراً من المؤسسات الكبرى.

ولعل أكثر المنشآت التجارية رياديةً بينها جميعاً كانت المنشآت المتوسطة الحجم على شاكلة شركةٍ أميركية حققت مبيعات بقيمة خمسمئة مليون دولار في منتصف الثمانينات[24]. لكنَّ الشركات الصغيرة القائمة لن تكون حاضرة على أي قائمة بالمنشآت التجارية الرياديّة.

ليسَ الحجمُ عائقاً أمام ريادة الأعمال والابتكار، بل نمط العمل التجاري القائم نفسه، لا سيَّما الناجح منه. ومن الأسهل لشركة كبيرة أو على الأقل معقولة الحجم أنْ تتغلبَ على هذه العقبة مقارنةً بأي شركة صغيرة. يتطلبُّ تسيير أي شيء -سواء مصنع أو تقنية ما أو خط إنتاج أو نظام توزيع- جهداً مستمراً واهتماماً متواصلاً. والشيء الوحيد الذي يمكن ضمانه في هذا الصدد هو الأزمة اليومية، وهذه لا يمكن تأجيلها، بل يجب التعامل معها على الفور. ويتطلب، ويستحق، نمط العمل اليوم أولوية مُقدَّمَة.

يبدو الشيء الجديد على الدَّوامِ صغيراً جداً، ضئيلاً، وغير واعد بجوار الشيء الناضج وأدائه. وفي الواقع، لا يمكن الوثوق بأي شيء جديد يبدو كبيراً، فاحتمالات فشله كبيرة. ومع ذلك، فإنَّ المبتكر الناجح، كما أسلفت، يبدأ صغيراً، وقبل كل شيء، بسيطاً.

ويا لتبجح الشركات حين تدّعي أنَّه «بعد عشرة أعوام من الآن، ستأتي نسبة 90% من إيراداتنا من منتجات لا وجود لها اليوم»، فأين التعديلات على المنتجات الحالية أو التنويع عليها أو حتى توريد المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة واستخدامات جديدة، سواء مع أو من دون تعديلات. على أي حال، يغلب على المشروع الجديد أن يستغرق مهلة زمنية أطول. لذا، غالباً ستحصل المنشآت التجارية الناجحة، أي العاملة الآن في الأسواق المناسبة مع المنتجات أو الخدمات المناسبة، على ثلاثة أرباع إيراداتها من المنتجات والخدمات الموجودة اليوم، أو من منتجاتها السابقة. وعملياً إذا كانت منتجات المؤسسة أو خدماتها لا تولد اليوم تدفقاً مستمراً وضخماً من الإيرادات، فلن تتمكن في الغد من تقديم ما يتطلبه الابتكار من استثمار كبير.

وبالتالي، فإنَّ الأمر يتطلب مجهوداً خاصاً لتصبح المنشآت التجارية الحالية رياديّة ومبتكِرة. ويتجلى رد الفعل «الطبيعي» في تخصيص موارد إنتاجية للمنشآت القائمة والأزمة اليومية وتطوير ما لدينا بالفعل. وعلى الدوام، يتمثَّل الإغواء في المنشأة التجارية القائمة في أنْ تُطعِمَ الأمس وتُجوِّعَ الغد.

بيد أنَّه بالطبع إغواء مُهلِك. فالشركة التي لا تبتكر تشيخُ حتماً وتأفل. وفي عصر التغيير السريع اليوم، عصر ريادة الأعمال، بات هذا الأفول أسرع. فبمجرد أنْ تنظر الشركة أو الصناعة إلى الوراء، يغدو من العسير جعلها تلتفت إلى الأمام مجدداً، إنْ أمكن ذلك أصلاً. لكنَّ تظل العقبة التي يطرحها نجاح المنشآت القائمة عقبةً حقيقية أمام ريادة الأعمال والابتكار فيها. تكمن المشكلة، بالتحديد، في أنَّ الشركة ناجحة للغاية، في أنَّها تبدو «معافاة» أكثر من كونها مصابة بالبيروقراطية أو الروتين أو التراخي.

وهذا ما يضفي أهميةً بالغة على أمثلة المنشآت التجارية القائمة التي نجحت في الابتكار، لا سيَّما الكبير منها وتلك المعقولة الحجم التي تُعَد أيضاً رائد أعمال ناجحاً ومبتكراً ناجحاً. فهذه المنشآت تُبيّن أنَّه بالوسع التغلب على عقبة النجاح الحالي، والتغلب عليها بطريقة تفيد كل من المنشآت القائمة والجديدة، الناضجة والوليدة، ومن الواضح أنَّ الشركات الكبيرة الناجحة في ريادة الأعمال والابتكار تعرف كيف تفعل ذلك، مثل شركة «جونسون آند جونسون» أو «هوكست» أو «إيه أس إي إيه» أو «3 إم» أو الشركات المئة متوسطة الحجم «النامية».

يقع مكمن خطأ الحكمة التقليدية في افتراضها أنَّ ريادة الأعمال والابتكار من الأمور الطبيعية أو العفوية أو وليدة الإبداع. إذا لم تتدفق ريادة الأعمال والابتكار في أوصال المنظمة، فلا بد أنَّ شيئاً ما

يعيقهما. هكذا، تُؤخذ حقيقة أنَّ من بين المنشآت التجارية الناجحة القائمة لم تنجح في الريادة والابتكار سوى حفنة ضئيلة مأخذ الدليل الدامغ على أنَّ المنشآت التجارية القائمة تقتل روح المبادرة.

لكنَّ ريادة الأعمال ليست من الأمور «الطبيعية» ولا «وليدة الإبداع»، إنَّما عمل. وعليه، يكون الاستنتاج الصحيح مما سبق على عكس ما توصل إليه البعض. فنجاح عدد كبير من المنشآت التجارية القائمة، ومن بينها عدد لا بأس به من المنشآت معقولة الحجم وكبيرة الحجم والعملاقة، في أنْ تكون رياديّةً ومبتكِرةً يشير إلى أنَّه من الممكن تحقيق الريادة والابتكار في أي منشأة، لكن يجب السعي وراءهما بوعي. إذْ يمكن تعلمهما لكن يتطلب الأمر جهوداً. والمنشآت التجارية الرياديّة تعامل ريادة الأعمال معاملة الواجب فتلتزم بها... وتعمل عليها... وتمارسها.

تتطلب الإدارة الرياديّة، على وجه التحديد، سياسات وممارسات في أربعة مجالات رئيسة:

أولاً، يجب أنْ تكون المنظمة متقبلة للابتكار وعلى استعداد لرؤية التغيير بوصفه فرصة وليس تهديداً، واتخاذ الترتيبات اللازمة للقيام بالعمل الشاق لرائد الأعمال. ويحتاج الأمر إلى سياسات وممارسات لخلق مناخ رياديّ.

ثانياً، لا بد من وجود القياس المنهجي أو على الأقل تقييم أداء الشركة في تطبيق ريادة أعمال والابتكار، بالإضافة إلى التعلم الذاتي لتحسين الأداء.

ثالثاً، تتطلب الإدارة الرياديّة ممارسات محددة تتعلق بالهيكل التنظيمي، والهيكل الوظيفي والإداري، والتعويضات والحوافز والمكافآت.

رابعاً، توجد بعض الأمور الواجب تجنبها في الإدارة الرياديّة.

-1-
السياسات الرياديّة

وصفَ شاعرٌ لاتيني الإنسان بأنَّه «في نهمٍ إلى الجديد». بالمثل، على الإدارة الرياديّة جعل كل مديرٍ في المنشآت التجارية القائمة «في نهمٍ إلى الجديد».

يدأب المديرون التنفيذيون على طرح سؤال: «كيف يمكننا التغلب على مقاومة الابتكار في المنظمات القائمة؟» لكن حتى لو علمنا الإجابة، سيظل السؤال خاطئاً. فالسؤال الصحيح: «كيف يمكننا جعل المنظمة تقبل الابتكار وتريده وتصل إليه وتعمل من أجله؟» عندما تنظر المنظمة إلى الابتكار على أنَّه شيء يتعارض مع المألوف، أو أنَّه سباحة ضد التيار، هذا إنْ لم تنظر إليه على أنَّه إنجاز بطولي، فلن تأتي بأي ابتكار؛ إذْ يجب أنْ يكون الابتكار صنو المألوف والعادي، إنْ لم يكن صنو الروتين.

يتطلب هذا سياسات محددة:

أولاً، يجب أن يكون الابتكار جذاباً ومفيداً للمديرين أكثر من التمسك بما هو موجود مسبقاً. ويجب امتلاك فهم واضح في جميع مستويات المنظمة بأنَّ الابتكارَ أفضلُ وسيلة للحفاظ على تلك المنظمة واستمراريتها، وأنَّه أساس الأمان الوظيفي للمدير ونجاحه.

ثانياً، لا بد من تحديد وتوضيح أهمية الحاجة إلى الابتكار وإطاره الزمني.

أخيراً، يجب حيازة خطة ابتكار بأهدافٍ محددة:

1. يوجد طريقة وحيدة لجعل الابتكار جذاباً للمديرين: سياسةٌ منهجية للتخلي عن كل ما تقادم وعفى عليه الزمن ولم يعُد منتِجاً فضلاً عن التخلي عن الأخطاء والفشل وتبديد الجهود. على الشركة كل ثلاثة أعوام أن تضع كل مُنتَجٍ وعملية وتقنية وسوق وقناة توزيعية، وكل نشاطٍ وظيفي، أمام محاكمةٍ تتوقف عليها حياته. يجب أن تسأل: أنمضي في هذا المنتَج أو هذه السوق أو هذه القناة التوزيعية أو هذه التقنية؟ إذا كانت الإجابة «لا»، فلا يجيب المرء بـ«دعونا نجري دراسة أخرى»، بل «ما الذي علينا فعله لوقف إهدار الموارد على هذا المنتَج أو هذه السوق أو هذه القناة التوزيعية أو هذا النشاط الوظيفي؟»

في بعض الأحيان، لا يكون الحل بالتخلي، وقد لا يكون حتى حلاً متاحاً. عندئذٍ يعمد المرء على الأقل إلى الحد من الجهود الإضافية والتأكد من أنَّ الموارد الإنتاجية من الأفراد والأموال ما عادت تلتهمها أفواه الأمس. فهذا هو التصرف الصائب الواجب فعله في أي ظرف للحفاظ على صحة المنظمة، فكل كائن حي يحتاج إلى التخلص من نفاياته وإلا سمَّم نفسه. لكن يغدو هذا التصرف ضرورةً مطلقة، إذا أرادت الشركة أنْ تتمكّن من الابتكار وتتقبله. كان الدكتور جونسون مغرماً بالقول: «لا شيء يشحذ عقل المرء كمعرفته أنَّه سيُعدَم في الصباح». وما من شيء يشحذ عقل المدير على الابتكار كمعرفته أنَّ المنتج أو الخدمة الحالية سيُتخلَى عنها في المستقبل المنظور.

يتطلب الابتكار جهداً كبيراً، وعملاً شاقاً من جانب الأشخاص المؤهلين القائمين عليه، وهؤلاء أندر موارد المنظمة. ثمَّة حكمة طبية قديمة مؤداها أنَّه «ما من عمل بطولي يضاهي الحفاظ على جثةٍ من التعفن، وبالمقابل ما من شيء آخر يفوقه في عدم جدواه». وفي كل منظمةٍ صادفتها تقريباً، كان أفضل الأشخاص ينخرط في هذا العمل غير المجدي، وأقصى ما يمكنهم أنْ يصبوا إليه هو إرجاء قبول الأمر المحتوم لبعض الوقت وبكلفةٍ باهظة.

لكن إذا طبقت جميع مستويات المنظمة مقولة دعِ الموتى للموتى، عندئذٍ سيكون الأحياء على استعدادٍ، بل في توقٍ، للمضي إلى العمل على الابتكار.

يجب على المنشأة التجارية إذا شاءت الابتكار أنْ تطلق يد أفضل عناصرها لمواجهة تحديات الابتكار. وبالمثل، يجب عليها تخصيص موارد مالية للابتكار. ولن تقدر على فعلِ أيٍ منهما ما لم تتأهب لإزاحة نجاحات الماضي وإخفاقاته، لا سيّما «النجاحات الوشيكة» وما كان «يجب أنْ ينجح» لكنّه فشل. فإذا عَلِم المسؤولون التنفيذيون أنَّ سياسة الشركة على هذا النحو، سيتحفزون للبحث عن الجديد وتشجيع ريادة الأعمال وسيقبلون ضرورة أن يصبحوا هم أنفسهم روّاد أعمال. وما سبق يمثِّل الخطوة الأولى؛ ضربٌ من النظافة الصحية التنظيمية.

2. تتمثَّل الخطوة الثانية، أي السياسة الثانية اللازمة لجعل المنشآت التجارية القائمة «في نهمٍ إلى الجديد»، في مواجهة حقيقة أنَّ جميع المنتجات والخدمات والأسواق والقنوات التوزيعية والعمليات والتقنيات القائمة محدودة الصحة والعمر، وعادةً تكون هزيلةً في صحتها وقصيرةً في عمرها.

شاع تحليل دورة حياة المنتجات والخدمات القائمة وما إلى ذلك منذ السبعينات. بعض الأمثلة نجدها في المفاهيم الاستراتيجية التي نادت بها «مجموعة بوسطن الاستشارية»، وفيما كتبه البروفيسور في «كلية هارفرد للأعمال» مايكل بورتر من كتبٍ عن الاستراتيجية، و فيما يسمى بإدارة المحافِظ[25].

في الاستراتيجيات التي روِّجَت على نطاق واسع في الأعوام العشرة الماضية، لا سيّما إدارة المحافظ، تؤلّف نتائجُ تحليلاتها بمفردها برنامجَ عمل. وهذا ليس إلا إساءة فهم تفضي بالضرورة إلى نتائج مخيبة للآمال، كما اكتشفت العديد من الشركات عندما سارعت إلى مثل هذه الاستراتيجيات في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات. إذْ يجب على النتائج أن تقود إلى التشخيص، وهذا بدوره يتطلب حكماً، ومعرفةً بالنشاط التجاري ومنتجاته وأسواقه وعملائه وتقنياته، أي يتطلب الخبرة وليس التحليل وحده. لذا، فالفكرة القائلة إنَّ الشباب الأذكياء من كليات إدارة الأعمال المسلحين بأدوات تحليلية حادة يمكنهم أنْ يستخرجوا من أجهزة الكمبيوتر قرارات الحياة والموت بشأن الأعمال والمنتجات والأسواق، ليست بصريح العبارة إلا دجلاً خالصاً.

الغرض من هذا التحليل (كنت قد أسميته «المسح التحليلي»[26] في كتابي «الإدارة من أجل النتائج») أن يكون أداةً للعثور على الأسئلة الصحيحة وليس طريقةً للوصول إلى الأجوبة الصحيحة تلقائياً. وهو يتحدى جميع المعارف والخبرات الممكن العثور عليها في أي شركة وسيثير، بل عليه أنْ يثير، المعارضة. فما يأتي بعد وضع هذا المنتج أو ذاك في خانة «معيل اليوم» يمثِّل مجازفة، وبالمثل تقرير ما يجب فعله مع المنتج الموشك على أن يصبحَ «معيل الأمس» أو مع «مُنتَج خاص غير مبرر» أو مع «استثمارٍ في الغرور الإداري»[27].

3. يؤمِّن المسحُ التحليلي المعلوماتَ اللازمة لتحديد مقدار الابتكار اللازم في عملٍ تجاري معين، وفي أي المجالات وفي أي إطار زمني. وقد طوَّر أفضل وأبسط نهج لهذا مايكل ج. كامي العضو في سيمنار ريادة الأعمال في كلية إدارة الأعمال بجامعة نيويورك في الخمسينات، وقد طبَّقه لأول مرة على شركة «آي بي إم»، حيث شغل منصب رئيس قسم تخطيط الأعمال، ثم في أوائل الستينات على شركة «زيروكس»، حيث عمل لعدة أعوام في منصب مماثل.

في هذا النهج، تسجل الشركة وتحصي كل منتجاتها أو خدماتها وأسواقها وقنواتها التوزيعية، من أجل تقييم موقع كلٍ منها في دورة حياة المنتج. إلى متى يستمر هذا المنتج في النمو؟ إلى متى يحافظ على نفسه في السوق؟ متى يمكن توقع تقدمه في العمر وأفوله، وبأي سرعة؟ متى يكون قد عفى عليه الزمن؟ بذا، تتمكَّن من تقييم موقفها إذا اقتصرت على إدارة الموجود بالفعل بأفضل ما لديها. كما تتضح لديها الفجوة بين ما يمكن توقعه بمعقولية، وما لا يزال عليها فعله لتحقيق أهدافها، سواء في المبيعات أو المكانة السوقية أو الربحية.

تُعرَّف الفجوة هنا بأنَّها الحد الأدنى الواجب سدّه إذا لم تُرِد الشركة الانحدار. في الحقيقة، يجب سد الفجوة وإلا ستبدأ الشركة في الاحتضار. كما يجب أنْ يكون الإنجاز الرياديّ كبيراً بما يكفي لسدها، وسدِّها في الوقت المناسب قبل أنْ يهلك القديم.

لكن جهود الابتكار لا تنطوي على اليقين، لكونها تحظى باحتمالية فشل كبيرة واحتمالية أعلى من التأخير. لذا، على الشركة بذل ما لا يقل عن ثلاثة أضعاف هذه الجهود التي من شأنها إذا نجحت أنْ تسد الفجوة.

يرى معظم المديرين التنفيذيين أنَّ هذه المطالبة مبالغٌ فيها، لكنَّ الحذر واجب. لا شك أنَّ بعض جهود الابتكار قد تحقق نتائج أفضل مما يتوقعه المرء، لكنَّ أداء بعضها الآخر قد يحقق أقل بكثير. فضلاً عن أنَّ كل شيء يستغرق وقتاً أطول مما نأمل أو نظن، ويتطلب أيضاً المزيد من الجهد. أخيراً، الشيء الوحيد المؤكد بشأن أي جهدٍ ابتكاري كبير أنَّه لا بد من وجود عقبات وتأخيرات في اللحظة الأخيرة. ومطالبتنا بجهود ابتكار، إذا سارت الأمور وفقاً للخطة، تزيد عن الحد المطلوب بثلاثة أضعاف ليس إلا إجراءً احترازياً بسيطاً.

4. التخلي المنهجي والمسح التحليلي للمنشآت التجارية القائمة ومنتجاتها وخدماتها وأسواقها وتقنياتها، بالإضافة إلى تحديد فجوة الابتكار واحتياجات الابتكار، هذه معاً تمكِّن الشركة من صياغة خطة رياديّة بأهداف ابتكار وجدولٍ زمني محدد.

تضمن مثل هذه الخطة كفاية ميزانية الابتكار وتحدد -وهذه أهم نتيجة على الإطلاق- العدد المطلوب من الأشخاص وبأيِ قدرات وأيِ إمكانيات. ولا نستطيع القول إنَّ لدينا خطة ما لم نُكلِّف بالمشروع مَن ثبتت قدرته على الأداء وتزويده بما يحتاج إليه من الأدوات والمال والمعلومات مع تحديد

مواعيد نهائية واضحة لا لبس فيها. قبل حدوث هذا، ليس لدينا سوى «نوايا حسنة»، والجميع يعرف إلى أين تقود النوايا الحسنة.

يشكِّل ما سبق السياسات الأساسية اللازمة لمنح المنشآت التجارية إدارةً ريادية، لجعلها وإدارتها في نهجٍ إلى الجديد، لجعلها ترى في الابتكار مسارَ العمل الصحي والطبيعي والضروري. نظراً لأنَّ هذا النهج يعتمد على «المسح التحليلي»، أي على تحليل وتشخيص المنشآت التجارية القائمة ومنتجاتها وخدماتها وأسواقها، فإنَّه يضمن عدم إهمال الأنشطة القائمة في سياق البحث عن الجديد، ويضمن عدم التضحية بالفرص الكامنة في المنتجات والخدمات والأسواق القائمة افتتاناً بالجِدَّة.

إنَّ المسح التحليلي أداةٌ لصنع القرار تمكِّننا من، بل تدفعنا إلى، تخصيص الموارد لتحقيق النتائج في المنشآت التجارية القائمة، لكنَّها تتيح لنا أيضاً تحديد المقدار المطلوب لتأسيس منشآت الغد ومنتجاتها الجديدة والخدمات الجديدة والأسواق الجديدة، وتمكِّننا من تحويل نوايا الابتكار إلى أداء مبتكر.

يجب على المنشأة لتكون ريادية أن تأخذ إدارتُها زمامَ المبادرة في جعل منتجاتها وخدماتها متقادمة بدلاً من انتظار منافسها ليفعل هذا. ويجب إدارتها بحيث ترى في الجديد فرصةً وليس تهديداً، وبحيث تعمل اليوم على منتجات وخدمات وعمليات وتقنيات تجعل من الغد مختلفاً.

-2-
الممارسات الرياديّة

تتطلب ريادة الأعمال في المنشآت التجارية القائمة ممارسات إدارية أيضاً:

1. أولها وأبسطها، تركيزُ الرؤية الإدارية على الفرصة. يرى الناس ما يُعرَض عليهم، أما ما لا يُعرَض فيُهمَلُ غالباً. وما يُعرَض على معظم المديرين هو «المشكلات»، لا سيّما في مجالات ينخفض فيها الأداء عن المستوى المتوقع، ما يعني أنَّهم لن يروا الفرص لأنَّها لم تُعرَض عليهم.

عادةً تحصل الإدارة، حتى في الشركات الصغيرة، على تقرير عن الأداء التشغيلي مرة واحدة في الشهر، تُعدِّد صفحته الأولى دائماً المجالات التي انخفض فيها الأداء عن المستوى المقرر في

الموازنة، وتلك التي أظهرت «عجزاً»، وتلك التي فيها «مشكلة». وفي اجتماع الإدارة الشهري، يبدأ الجميع في مناقشة المشكلات المزعومة. وبحلول الوقت الذي يُرفَع فيه الاجتماع لتناول طعام الغداء، تكون تلك المناقشة قد استهلكت الصباح كله.

لا جدال في ضرورة الاهتمام بالمشكلات والتعامل معها بجدية ومعالجتها، لكن إذا اقتصرت المناقشة عليها، فإنَّ الفرص ستموت من الإهمال. لذا، في المنشآت التجارية الراغبة في خلق قبولٍ لريادة الأعمال، يُحرَصُ على مناقشة الفرص أيضاً (راجع الفصل الثالث عن النجاح غير المتوقع).

في هذه الشركات، تنقسم الصفحة الأولى في التقرير التشغيلي إلى «نصفين»: النصف التقليدي يعدِّد المشكلات، والآخر يعدِّد جميع المجالات التي يكون فيها الأداء أفضل من المتوقع أو المقرر في الموازنة أو المخطط له. مردّ ذلك أنَّ النجاح غير المتوقع، كما شدّدتُ سابقاً، من العوارض المهمة لفرص الابتكار. وإذا لم يُنظر إليه على هذا النحو، فمن غير المرجح أن تكون المنشأة رياديةً. في الواقع، يغلب على المنشآت التجارية ومديريها، في سياق التركيز على «المشكلات»، أن يتجاهلوا النجاح غير المتوقع على اعتبار أنَّه يتطفل على وقتهم وانتباههم. إذْ يقولون: «لِمَ نفعل شيئاً حياله؟ فالأمور تسير على ما يرام من دون العبث بها»، لكنَّ هذا لا يفيد إلا في منح الفرصة للمنافس الحصيف والأقل غطرسة.

يوجد عادةً في الشركات العاملة من أجل ريادة الأعمال اجتماعان بشأن النتائج التشغيلية: أحدهما للتركيز على المشاكل والآخر للتركيز على الفرص.

يَعقدُ موردٌ لمنتجات الرعاية الصحية للأطباء والمستشفيات، اكتسبت شركته متوسطة الحجم ريادةً في عدد من المجالات الجديدة والواعدة، «اجتماعاً تشغيلياً» في ثاني وآخر يوم اثنين من كل شهر. الاجتماع الأول مخصص للمشاكل، لكل ما كان أداؤه في الشهر الماضي دون المتوقع أو لا يزال دون المتوقع بعد ستة أشهر. ولا يختلف هذا الاجتماع مثقال ذرة عن أي اجتماع تشغيلي آخر. لكنَّ الاجتماع الثاني في آخر اثنين من كل شهر يناقش المجالات التي تعمل فيها الشركة بأفضل من المتوقع: مبيعات منتج معين نمت بأسرع من المتوقع أو طلبات منتج جديد قادم من أسواق لم تستهدفها الشركة. تعتقد الإدارة العليا للشركة (وهذه نمت عشرة أضعاف في عشرين عاماً) أنّ نجاحها يرجع في المقام الأول إلى إدخال هذا التركيز على الفرصة في الاجتماعات الإدارية الشهرية. أعاد الرئيس التنفيذي القول مراراً وتكراراً: «لا ترقى أهمية ما نكتشفه في الاجتماعات

من فرص إلى أهمية ما تخلقه عادة البحث عن الفرص من سلوكٍ رياديّ في جميع مستويات الإدارة».

2. تتبع هذه الشركة ممارسة ثانية لتوليد روح المبادرة في مجموعة الإدارة بأكملها. تعقد كل ستة أشهر اجتماعاً إدارياً لمدة يومين لجميع المديرين التنفيذيين المسؤولين عن الأقسام والأسواق وخطوط الإنتاج الرئيسة؛ مجموعة من حوالي أربعين أو خمسين شخصاً. يخصص الصباح الأول لتقديم التقارير إلى المجموعة بأكملها من قبل ثلاثة أو أربعة مديرين تنفيذيين قامت وحداتهم بعمل استثنائي في الريادة والابتكار خلال العام الماضي، ويُنتَظرُ منهم تقديم تقرير يفسر نجاحهم: «ما الذي فعلناه وتبين أنَّه ناجح؟» «كيف وجدنا الفرصة؟» «ما الذي تعلمناه، وما خططنا الريادية والابتكارية الآن؟»

مرة أخرى، لا ترقى أهمية ما يُعرَض في هذه الجلسات إلى أهمية تأثيرها في السلوكيات والقيم. لكن لا يخفي مديرو العلميات في الشركة مقدار ما تعلموه في كل جلسة من هذه الجلسات وما حصّلوه من الأفكار الجديدة وكيف يعودون إلى منازلهم بعدها محملين بالخطط ويتوقون لتجربتها.

تبحث الشركات الرياديّة دائماً عمّن يعمل من الأفراد والوحدات بطريقة مختلفة وأفضل، فيميزونه ويبرزونه ويسألونه باستمرار: «أي شيءٍ تفعله ويفسر نجاحك؟» « أي شيءٍ تفعله ولا نفعله، وأي شيءٍ لا تفعله ونفعله؟»

3. تتمثَّل الممارسة الثالثة، المهمة في الشركات الكبيرة على وجه التحديد، في عقد جلسة غير رسمية لكن منتظمة وجيدة الإعداد حيث يجلس عضو من مجموعة الإدارة العليا مع الموظفين المبتدئين من أقسام البحث والهندسة والتصنيع والتسويق والمحاسبة وغيرها من الأقسام. يفتتح الموظف الكبير الجلسة بالقول: «لستُ هنا لإلقاء خطاب أو قول أي شيء، أنا هنا للاستماع. أريد سماع تطلعاتكم، لكن الأهم من كل هذا أين ترون فرص الشركة ومهدّداتها، وماذا لديكم من أفكار للقيام بأشياء جديدة وتطوير منتجات وتصميم أساليب جديدة للوصول إلى السوق؟ وما أسئلتكم بشأن الشركة وسياساتها ومسارها... موقعها في الصناعة والتكنولوجيا والسوق؟».

لا يجب الإكثار من هذه الجلسات، لكونها تأخذ كثيراً من وقت كبار الموظفين. لذا، من غير المتوقع أن يعقد أي مسؤول تنفيذي كبير أكثر من ثلاث جلسات في العام تمتد على فترة طويلة بعد الظهر أو

في المساء مع مجموعة من خمسة وعشرين أو ثلاثين من المبتدئين. بيد أنَّه يجب المداومة عليها لكونها تشكّل وسيلة ممتازة لتحقيق التواصل بين المستويات الإدارية وتمثِّل أفضل وسيلة لتمكين المبتدئين، لا سيّما المهنيين، من النظر خارج تخصصاتهم الضيقة ورؤية المؤسسة بأكملها. كما تمكن المبتدئين من فهم ما تهتم به الإدارة العليا ولماذا. في المقابل، فإنَّها تمنحُ كبار الموظفين ما يحتاجونه من نظرة معمقة في قيم ورؤية واهتمامات زملائهم الأصغر سناً. وقبل هذه وتلك، تُعَدّ هذه الجلسات من أكثر الأساليب فعالية لغرس الرؤية الرياديّة في جميع مستويات الشركة.

تحمل معها هذه الممارسة متطلباً واحداً، فمَن يقترح أي شيء جديد أو حتى تغييراً في طريقة سير الأمور، سواء فيما يتعلق بالمنتج أو العملية، أو السوق أو الخدمة، يُنتظَرُ منه الشروع في العمل. فيُطلب منه تقديم ورقة عمل، في غضون فترة معقولة، إلى رئيس الجلسة وزملائه، يحاول فيها تطوير فكرته. كيف تبدو إذا نُفِّذَت؟ كيف يجب أنْ يبدو الواقع بدوره لتصبح الفكرة منطقية؟ ما الافتراضات المتعلقة بالعملاء والأسواق وما إلى ذلك. ما مقدار العمل المطلوب والمال والأشخاص والوقت؟ وما النتائج المتوقعة؟

من جديد، قد لا يكون مردود الأفكار الرياديّة الناجمة عما سبق منتجَها الأهم، رغم كون هذا المردود في العديد من المؤسسات مرتفعاً على الدوام، بل لعله تمكينَها من الرؤية الرياديّة وقبولها الابتكار و«النهم إلى الجديد» في جميع مستويات المنظمة.

-3-
قياس الأداء الابتكاري

لتكون المنشآت التجارية متقبلةً لريادة الأعمال، يجب إضافة الأداء الابتكاري إلى المقاييس الرقابية في المنشأة، لأنَّنا إذا قيَّمنا الأداء الريادي للمنشأة، تغدو ريادة الأعمال عملاً، ويغلب على البشر أن يتصرفوا بحسب ما يُتوقَعُ منهم.

يُلحظ في التقييمات المعتادة للمنشآت التجارية الغياب اللافت للأداء الابتكاري، مع أنَّه ليس من الصعب وضع مقياسٍ، أو على الأقل وضع حكمٍ على، للأداء الرياديّ والابتكاري في المقاييس الرقابية للمنشأة.

1. تتمثَّل الخطوة الأولى في وضع آلية تغذيةٍ راجعة من النتائج إلى التوقعات في كل مشروع ابتكاري. يشير هذا إلى جودة وموثوقية خططنا الابتكارية وجهود الابتكار.

تعلَّمَ مديرو الأبحاث منذ فترة طويلة أن يسألوا في بداية كل مشروع بحثي: «أي النتائج نتوقعها من هذا المشروع؟ متى نتوقعها؟ متى نقيّم تقدّم المشروع بحيث نبقيه تحت السيطرة؟» كما تعلَّموا التحقق مما إذا كان المسار الفعلي للأحداث يدعم توقعاتهم، فهذا يبيّن لهم إذا كانوا يميلون إلى الإفراط في التفاؤل أو التشاؤم، أو إذا كانوا يتوقعون النتائج قبل أوانها بكثير أو بعده بكثير، أو إذا كانوا يميلون إلى المبالغة في تقدير تأثير مشروع بحثي انتهى بنجاح أو التقليل من شأنه. وهذا بدوره يمكّنهم من تصحيح الميول المذكورة، وتحديد المجالات التي يقومون فيها بأداء جيد وتلك التي يميلون فيها إلى الأداء السيئ. هذه التعليقات ضرورية بالطبع لجهود الابتكار كافة، ولا تقتصر على البحث التقني والتطوير.

يهدف هذا الأمر في المقام الأول إلى معرفة ما نجيد فعله، لأنَّ المرء بوسعه دائماً مواصلة فعل الأمر نفسه، وإنْ لم يكن لدينا عادةً أدنى فكرة عن سبب إجادتنا فعل شيءٍ ما في مجال من المجالات. بعدها، يكتشف المرء القيود المفروضة على نقاط قوته: على سبيل المثال، الميل إلى التقليل من مقدار الوقت المطلوب أو المبالغة في تقديره، أو الميل إلى المبالغة في تقدير حجم البحث المطلوب في مجال معين مع التقليل من أهمية الموارد المطلوبة لتطوير نتائج البحث في منتج أو عملية. أو يجد المرء ميلاً، شائعاً وبالغ الضرر، لإبطاء جهود التسويق أو الترويج للمشروع الجديد حين يكون على وشك إطلاقه.

يعزو أحد أنجح البنوك الكبرى في العالم إنجازاته إلى ما أرساه من آلية تغذية راجعة في جميع الجهود الجديدة، سواء كان في دخوله سوقاً جديدة مثل كوريا الجنوبية أو في مجال تأجير المعدات أو إصدار بطاقات الائتمان. وبتصميمه آلية تغذية تربط التوقعات بالنتائج لجهوده الجديدة كافة، عَلِمَ البنك وإدارته العليا ما يمكن توقعه من المشروعات الجديدة: متى يأتي جهدٌ جديد بنتائج ومتى يجب دعمه بجهود أكبر و موارد أكبر؟

هذه الآلية ضرورية لجميع جهود الابتكار، على سبيل المثال لجهود تطوير وإدخال برنامج أمان وسلامة جديد أو خطة تعويضات جديدة. ما المؤشرات الأولى على أنَّ الجهد الجديد قد يواجه مشكلات ويحتاج إلى إعادة النظر؟ وما المؤشرات التي تجعلنا نقول إنّ هذا الجهد، رغم أنّه في

طريقه إلى المتاعب على ما يبدو، يسير على ما يرام، لكنَّه قد يستغرق وقتاً أطول مما كنا نتوقعه في الأصل؟

2. تتمثل الخطوة التالية في تطوير مراجعة منهجية جامعة لجهود الابتكار. كل بضعة أعوام، تنظر الإدارة الرياديّة في جميع جهود الابتكار في الشركة، وتسأل أيها يجب أنْ يحصل على مزيد من الدعم في هذه المرحلة ودفعه قدماً؟ أيها فتحت فرصاً جديدة؟ من ناحية أخرى، أيها لا يسير وفق توقعاتنا، وما الإجراء الواجب اتخاذه؟ هل حان الوقت للتخلي عنه، أو على العكس من ذلك، حان الوقت لمضاعفة جهودنا، لكن بأي توقعات وبأي موعد نهائي؟

يجتمع أعضاء الإدارة العليا في واحدة من أكبر شركات الأدوية وأنجحها في العالم مرة واحدة سنوياً لمراجعة جهودها في الابتكار. يراجعون أولاً كل تطوّرٍ جديد في الأدوية ويتساءلون: «أيسير هذا التطور في الاتجاه الصحيح وبالسرعة الصحيحة؟ أيؤدي إلى شيء نريد أنْ نضعه في خطنا الإنتاجي، أم سيكون شيئاً لا يناسب أسواقنا، لذا من الأفضل أن نبيع ترخيصه لمصنِّع أدوية آخر؟ أو ربما يجب أن نتخلى عنه؟» ثم ينظرُون في جميع جهود الابتكار الأخرى، لا سيّما في مجال التسويق، ويطرحون الأسئلة نفسها بالحرف. أخيراً، يراجعون بعناية الأداء الابتكاري لمنافسي الشركة الرئيسيين، من حيث ميزانية البحث وإجمالي نفقاتها على الابتكار. ومع أنَّ هذه الشركة تصنَّفُ شركة متوسطة، فإنَّ سجلها في الابتكار وريادة الأعمال رائع.

3. أخيراً، تستلزم الإدارة الرياديّة الحكم على الأداء الابتكاري الكلي للشركة في ضوء أهدافها الابتكارية ومجمل أدائها ومكانتها في السوق وأدائها بصفتها منشأةً تجارية.

فمن شأن الإدارة العليا، كل خمسة أعوام، أنْ تجتمع مع شركائها في كل مجال رئيس وتسأل: «ماذا قدمت من مساهمات فارقة لهذه الشركة في الأعوام الخمسة الماضية؟ وماذا تخطط للمساهمة في الأعوام الخمسة المقبلة؟».

لكن أليست جهود الابتكار بطبيعتها غير ملموسة؟ فكيف يمكن قياسها؟

الحق أنَّ ثمَّة بعض المجالات لا يستطيع أحد فيها، ولا ينبغي له، أن يقرر درجة الأهمية النسبية فيها. إليك مثلاً، أيُهما أهم إحراز تقدمٍ في أبحاثٍ طبية من شأنها بعد أعوام إنتاج علاج فعال لبعض أنواع السرطان، أم تركيبة جديدة تمكّن المرضى من أخذ دواء قديم فعال بأنفسهم بدلاً من

الاضطرار لزيارة الطبيب أو المستشفى ثلاث مرات في الأسبوع؟ من المستحيل أن تقرر. بالمثل، يجب على الشركة الاختيار بين طريقة جديدة لخدمة العملاء من شأنها أن تمكّن الشركة من الاحتفاظ بربحٍ مهم كانت ستفقده لولا ذلك، وبين منتج جديد من شأنه منح الشركة الريادة في أسواقٍ، رغم أنَّها لا تزال الآن صغيرة، قد تكبر وتزداد أهميتها خلال أعوام قليلة مقبلة. هذه أحكام وليست قياسات، لكنَّها ليست تعسفية ولا غير موضوعية أيضاً، بل صارمة للغاية رغم عدم إمكانية قياسها كمياً. والأهم من هذا كله أنَّها تفعل ما يُفترض بـ«القياس» فعله، أي تمكيننا من اتخاذ إجراء هادف قائم على المعرفة بدلاً من الرأي أو التخمين.

لعل السؤال الأهم بالنسبة إلى المنشأة التجارية في هذه المراجعة مفاده: هل اكتسبنا قيادة ابتكارية، أو على الأقل حافظنا عليها؟ القيادة لا تعني بالضرورة الحجم، بل تعني قبولك قائداً والاعتراف بك واضعاً للمعايير، كما تعني، قبل كل شيء، امتلاك الحرية في القيادة بدلاً من الاضطرار إلى اتباعها. وهذا هو المحك الحقيقي لريادة الأعمال الناجحة في المنشآت التجارية القائمة.

-4-
الهياكل

تجعل السياسات والممارسات والقياسات من ريادة الأعمال والابتكار أمراً ممكناً، لكونها تزيل أو تقلل العوائق المحتملة، وتخلق الموقف المناسب وتؤمن الأدوات المناسبة. لكنَّ الابتكار من صنع الناس، ويعمل هؤلاء ضمن هيكل.

يجب على المنشآت التجارية القائمة، لتتمكّن من الابتكار، إنشاء هيكل يسمح للأشخاص بأن يكونوا رواد أعمال، وعليها ابتكار علاقات تتمحور حول ريادة الأعمال، وعليها التأكد من أنَّ مكافآتها وحوافزها وتعويضاتها وقراراتها الخاصة بالموظفين وسياساتها تكافئ السلوك الريادي الصحيح ولا تعاقبه.

1. يعني هذا، أولاً، وجوب تنظيم الرياديّ، الجديد، بشكل منفصل عن القديم والقائم. فكلما حاولنا إسناد المشروع الرياديّ لوحدة قائمة، سنفشل. ويصح هذا، بطبيعة الحال، في المنشآت التجارية الكبرى بالتحديد كما في المتوسطة الحجم، وحتى في الصغيرة.

أحد الأسباب (كما ذكرنا سابقاً) أنَّ المنشأة التجارية القائمة تتطلب دائماً وقتاً وجهداً من جانب المسؤولين عنها، وتستحق ما يعطونها من الأولوية. أما الجديد فيبدو دائماً ضعيفاً ضئيلاً وغير واعد مقارنةً بالمنشآت التجارية الضخمة القائمة. في نهاية الأمر، يجب على المنشأة القائمة تغذية الابتكار. لكن عليها في الوقت نفسه التعامل مع «الأزمة» في مجال الأعمال. لذا، يميل المسؤولون عن منشأةٍ تجارية قائمة إلى تأجيل اتخاذ أي إجراء بشأن أي شيء جديد أو رياديّ أو مبتكر لحين فوات الأوان. وبغض النظر عما جربته الوحدات القائمة، ونحن الآن نجرب كل آلية يمكن تصورها منذ ثلاثين أو أربعين عاماً، فإنَّ هذه الوحدات موجودة لتكون قادرة بالأساس على توسيع وتعديل وتكييف ما هو موجود بالأصل. أما الجديد فينتمي إلى مكان آخر.

2. يعني هذا أيضاً وجوب وجود اهتمامٍ خاص بالمشروع الجديد داخل المنظمة، ووجوده في المستويات الإدارية العليا. ويجب تكليف شخص ما في الإدارة العليا مهمة العمل على الغد بوصفه رائد أعمال ومبتكراً، وإنْ كان المشروع الجديد، بحكم حجمه الحالي وعائداته وأسواقه، لا يرتقي لمستوى المنتجات الحالية.

لا يلزم أن تكون هذه وظيفة بدوام كامل، وفي الغالب لا يمكن أن تكون كذلك في المنشآت التجارية الصغيرة. لكن يلزم أن تكون هذه الوظيفة محددة بوضوح وتحت الإشراف الكامل لشخصٍ ذي مكانة وسلطة. وفي الحالة العادية، سوف يتولى أصحاب هذه الوظيفة مسؤولية وضع السياسات اللازمة لإدخال ريادة الأعمال إلى المنشآت القائمة وإجراء تحليل التخلي والمسح التحليلي وتطوير أهداف الابتكار لسد الفجوة بين ما يمكن توقعه من المنتجات الحالية والخدمات وبين المطلوب لبقاء الشركة ونموها وإجراء التحليل المنهجي لفرص الابتكار حسبما ورد في الفصل السابق. كما يجب أنْ يكلَّفوا بمسؤولية تحليل الأفكار المبتكرة والرياديّة الناجمة مثلاً عن الجلسة «غير الرسمية» الموصى بها مع الموظفين المبتدئين.

يجب رفع التقارير عن جهود الابتكار، لا سيّما ما يهدف منها إلى تطوير أعمال أو منتجات أو خدمات جديدة، إلى «المدير التنفيذي المسؤول عن الابتكار» مباشرةً، وليس إلى أي من المديرين في أسفل التسلسل الهرمي. ولا يجب البتة تقديمها إلى المديرين التنفيذيين المكلفين بمسؤولية العمليات الجارية.

سترى معظم الشركات هذا الأمر بدعةً، لا سيّما الشركات «الحسنة الإدارة»، لكنَّ المشروع الجديد طفل، والأطفال مكانهم الحضانة. ولن يكون لدى «البالغين»؛ أي المديرين التنفيذيين المسؤولين عن الأعمال أو المنتجات القائمة، الوقت أو الفهم للمشروع الوليد، إذْ لا يمكنهم تحمل الإزعاج.

لقد كلَّف تجاهل هذه القاعدة الشركة المُصنِّعة الرئيسة للماكينات الآلية ريادتها في مجال الروبوتات.

كانت الشركة تمتلك براءات الاختراع الأساسية لصناعة الماكينات الآلية. وتمتعت بخبرة هندسية ممتازة وحظيت بسمعة حسنة وجودة تصنيع من الدرجة الأولى. توقع لها الجميع في الأعوام الأولى من بداية أتمتة المصانع -حوالي عام 1975- أنْ تتربع على قمة المجال، لكنَّها بعد عشرة أعوام خرجت من السباق كلياً. فقد وضعت الشركة الوحدة المكلفة بتطوير الماكينات الآلية في مستوى إداري أدنى بثلاثة أو أربعة مستويات من المستوى الصحيح، وجعلتها تقدم تقاريرها إلى الأشخاص المكلفين بتصميم وتصنيع وبيع المنتجات التقليدية للشركة. وهؤلاء كانوا داعمين، فقد كانوا عملياً من أتى بفكرة العمل على الروبوتات، لكنَّهم كانوا مشغولين للغاية في الدفاع عن خطوط الإنتاج التقليدية ضد الكثير من المنافسين الجدد، الشركات اليابانية مثلاً، وإعادة تصميمها لتلائم المواصفات الجديدة وعرضها وتسويقها وتمويلها وخدمتها. وكلما ذهب المسؤولون عن «الطفل» إلى رؤسائهم لاتخاذ قرار، قيل لهم «ليس لدي وقت الآن، عُد الأسبوع المقبل». كانت الروبوتات، في نهاية الأمر، مجرد وعد، في حين كانت تُدِرّ خطوط الإنتاج القائمة ملايين الدولارات سنوياً.

للأسف، هذا الخطأ شائع.

وتتمثّل الطريقة الأفضل، وربما الوحيدة، لتجنب قتل الجديد بالإهمال المطلق في تأسيس المشروع الابتكاري من البداية على هيئة منشأةٍ تجارية مستقلة.

ومن أشهر الممارسين لهذا النهج ثلاث شركات أميركية: شركة «بروكتر آند غامبل» العملاقة في حجمها وريادتها والعاملة في مجال الصابون والمنظفات وزيت الطعام والأغذية؛ و«جونسون آند جونسون» العاملة في مجال النظافة والرعاية الصحية؛ و«3 إم» الشركة الكبرى في مجال تصنيع المنتجات الصناعية والاستهلاكية. تختلف هذه الشركات في تفاصيل الممارسة لكنّ سياستها واحدة وتتجسد في تأسيس المشروع الجديد على هيئة منشأةٍ تجارية مستقلة منذ البداية وإسناد مسؤوليته لمدير مستقل. يظل مدير المشروع في موقعه إلى حين التخلي عن المشروع أو تحقيق هدفه وتحوله

إلى منشأة ناضجة مكتملة الأركان. وحتّى ذاك، يمكن لمدير المشروع توظيف المهارات حسب الحاجة -البحث والتصنيع والتمويل والتسويق- وضمها إلى فريق المشروع.

عندما تدخل الشركة في أكثر من جهد ابتكاري في وقت واحد (وهذا ما تفعله عادةً الشركات الكبرى)، فقد يقدِّم جميع «الأطفال» تقاريرهم مباشرة إلى العضو نفسه في الإدارة العليا. ولا يهم هنا أنَّ المشروعات الجديدة تختلف في تقنياتها أو أسواقها أو خصائص منتجاتها، لأنَّها جميعاً جديدة وصغيرة وورياديّة، وبالتالي معرضة لـ«أمراض الطفولة» نفسها، إذْ تغلب على المشروعات الرياديّة أنْ تتشابه في مشكلاتها وقراراتها إلى حد كبير بغض النظر عن التكنولوجيا أو السوق أو خط الإنتاج. لذا، يجب على شخصٍ ما امتلاك الوقت الكافي لها لإعطائها الاهتمام الواجب، لتحمل عناء فهم ماهية مشكلاتها والقرارات الحاسمة اللازمة والوقوف على الأمور المهمة حقاً في جهدٍ ابتكاريّ معين. ولا بد أنْ يتمتع هذا الشخص بما يكفي من المكانة في المنشأة ليقدر على تمثيل المشروع الطفل واتخاذ القرار بوقف أي جهد إذا لم يكن منه أي طائل.

3. ثمَّة سبب آخر يجعل من الأفضل تأسيس الجهد الابتكاري الجديد بشكل مستقل؛ لإبقائه بعيداً عن الأعباء التي لا يمكنه تحملها بعد. على سبيل المثال، يجب ألّا يدخل كل من الاستثمار في خط إنتاج جديد وعائداته في تحليل عائد الاستثمار التقليدي إلا بعد طرح خط الإنتاج في السوق لعدد من الأعوام. فمطالبة المشروع الوليد بتحمل الأعباء التي تفرضها المنشأة التجارية القائمة على وحداتها يشبه مطالبة طفلٍ في السادسة بالسير في نزهة طويلة حاملاً حقيبة وزنها ثلاثون كيلو غراماً؛ لن يذهب أيٌ منهما بعيداً. ومع هذا، فإنَّ للمنشآت التجارية القائمة متطلبات فيما يتعلق بالمحاسبة وسياسة شؤون الموظفين وإعداد التقارير بجميع أنواعها لا يمكنها التنازل عنها بسهولة.

يتطلب الجهد الابتكاري والوحدة القائمة به سياسات وقواعد وقياسات مختلفة في العديد من النّواحي. على سبيل المثال، ماذا عن خطة معاشات الشركة؟ غالباً يكون من المنطقي منح الأشخاص في الوحدة الابتكارية مشاركة في الأرباح المستقبلية بدلاً من معاشات تقاعدية ما دام لا ينتج هؤلاء، إلى الآن، أرباحاً للمساهمة في صندوق المعاشات التقاعدية.

تزداد أهمية فصل الوحدة الابتكارية الجديدة عن الأعمال الجارية في مجال تعويضات ومكافآت الأفراد الرئيسيين. إذْ ما ينجح بامتياز في منشأة تجارية قائمة قد يقتل «الطفل» ولا يمثِّل تعويضاً

مناسباً لأفراده الرئيسيين. في الواقع، يشكِّل نظام التعويضات الشائع في الشركات الكبيرة، والمعتمد على العائد على الأصول أو الاستثمار، عائقاً كؤوداً أمام الابتكار.

لقد طالعتُ هذا الأمر منذ أعوام عديدة في شركة كيمياويات كبرى. كان الجميع يعلم أنَّ أحد أقسامها المركزية يجب أن ينتج مواد جديدة لتستمر الشركة. وكانت خطط هذه المواد موجودة والعمل العلمي منتهياً... لكنَّ شيئاً لم يحدث. مرت الأعوام وتوالت الأعذار. وفي النهاية، تحدث المدير العام للقسم في أحد الاجتماعات: «أحصل وفريقي الإداريّ على تعويضاتنا على أساس عائد الاستثمار، وعندما ننفق الأموال على تطوير المواد الجديدة، ستنخفض عائداتنا بمقدار النصف لمدة أربعة أعوام على الأقل. ولئن بقيت على رأس عملي إلى أن تبدأ العوائد الأولى على هذه الاستثمارات في الظهور، وأشك أنَّ الشركة ستتحمل معي هذه المدة إذا كانت الأرباح قليلة، فأنا أخرج اللقمة من أفواه زملائي في الوقت الراهن. أمِنَ المعقول أنْ تتوقعوا منا القيام بذلك؟» وعلى الأثر جرى تغيير الصيغة واستُبعِدَت مصاريف تطوير المشروع الجديد من أرقام العائد على الاستثمار. في غضون ثمانية عشر شهراً، طُرِحَت المواد الجديدة في السوق. بعدها بعامين، تمكن القسم من التربع على القيادة في مجاله ولا يزال يحتفظ بها إلى يومنا هذا، وبعد أربعة أعوام ضاعف أرباحه.

لكن فيما يتعلق بالتعويضات والمكافآت على جهود الابتكار، من الأسهل بكثير تحديد ما لا يجب فعله بدلاً من تحديد ما يجب فعله. إذْ إنَّ المتطلبات متضاربة: يجب عدم تحميل المشروع الجديد عبء تعويضات لا يمكنه تحملها، لكن يجب تحفيز المعنيين بالمكافآت الكافية المناسبة لجهودهم.

يعني هذا، على وجه التحديد، وجوب الإبقاء على رواتب المسؤولين عن المشروع الجديد عند حدود مقبولة. لكن من غير الواقعي أنْ يُطالبوا بالعمل مقابل نقود أقل مما حصلوا عليه في وظائفهم القديمة. فمن المرجح أنْ يجني المكلفون بالعمل في مكان جديد داخلَ شركةٍ قائمةٍ أموالاً جيدة، كما أنَّ بمقدورهم الانتقال بسهولة إلى وظائف أخرى، سواء داخل الشركة أو خارجها، حيث يمكنهم كسب المزيد من المال. لذا، يتعيّن على المرء أنْ يبدأ معهم بتعويضاتهم ومزاياهم الحالية.

يتمثَّل أحد الأساليب الذي تستخدمه بفعالية شركتَا «3 إم» و«جونسون آند جونسون» في وعد مَن يطوِّر بنجاح منتجاً جديداً أو يفتح سوقاً جديدة أو يأتي بخدمة جديدة ثم يبني عليه منشأةً تجارية سيصبح على رأس هذه المنشأة: المدير العام أو نائب الرئيس أو رئيس القسم مع ما يلائم منصبه من

التعويضات والمكافآت وخيارات الأسهم. قد تكون هذه مكافأة كبيرة، لكنَّها لا تلزم الشركة بأي شيء إلا في حالة النجاح.

ويوجد أسلوب آخر يتمثَّل في إعطاء مَن يطور شيئاً جديداً حصة في الأرباح المستقبلية. تعتمد المفاضلة بين هذين الأسلوبين إلى حد كبير على قوانين الضرائب لحظة الاختيار. قد يُعامَل المشروع الجديد، على سبيل المثال، معاملة شركة مستقلة يمتلك فيها مديرو المشروع حصة معينة، لنقل 25% مثلاً، ثم بعد وصول المشروع إلى مرحلة النضج تُشترى هذه الحصة وفق صيغة محددة مسبقاً بناءً على المبيعات والأرباح.

تبقّى شيء أخير: إنَّ مَن يتولى مهمة الابتكار في منشأةٍ تجارية قائمة «يغامر»، فمن العدل أن يشاركه رب العمل في تحمل الخطر، وأن تتاح له العودة إلى وظيفته القديمة بتعويضاته القديمة إذا فشل الابتكار. لا يجب مكافأته على الفشل، لكن لا يجب بالمقابل معاقبته على المحاولة.

4. كما بيَّنتْ مناقشة التعويضات الفردية، فإنَّ عوائد الابتكار ستختلف عن عوائد المنشأة التجارية القائمة وسيتعين حسابها بطريقة مختلفة. فالقول بأنَّنا «نتوقع من جميع أعمالنا أن تُظهِرَ معدل عائد قبل الضريبة لا يقل عن 15% ومعدل نمو سنوي لا يقل عن 10%»، قد يكون منطقياً في حالة المنشأة التجارية القائمة والمنتجات الحالية. لكن ليس من المنطقي على الإطلاق أنْ تكون توقعات المشروع الجديد مرتفعة جداً أو منخفضةً جداً.

إذ لا يُظهِر المسعى الجديد أرباحاً ولا نمواً لفترة طويلة، تصل لعدة أعوام في كثير من الحالات، بل يمتص الموارد. لكنَّه بعد حين يجب أنْ ينمو بسرعة كبيرة لفترة طويلة ويعيد الأموال المستثمرة في تطويره بما لا يقل عن خمسين ضعفاً، إنْ لم يكن أكثر، وإلا يكون الابتكار فاشلاً. يبدأ الابتكار صغيراً وعليه أنْ ينتهي كبيراً. يجب أن ينتج عنه منشأة تجارية جديدة كبيرة بدلاً من مجرد «منتج متميز» آخر أو إضافة «معتبرة» لخط الإنتاج.

ولا يمكن للشركة تحديد التوقعات المناسبة للابتكارات في صناعتها وأسواقها إلا بتحليل تجربة الابتكار الخاصة بها وتحليل التغذية الراجعة من أدائها وتوقعاتها. ما الفترات الزمنية المناسبة؟ وما التوزيع الأمثل للجهد؟ أيجب بذل استثمار كبير في الأشخاص والمال في البداية، أم الاقتصار على

شخص واحد، مع مساعد أو اثنين، يعمل بمفرده؟ متى يجب زيادة الجهد بعد ذلك؟ ومتى يجب قلب «الاستثمار الجديد» إلى «منشأة تجارية» تنتج عوائد كبيرة معقولة؟

هذه أسئلة رئيسة لا بد منها، لكن لن تجد إجاباتها في الكتب، ولا يمكن الإجابة عنها بتعسف أو بالحدس أو الجدال. والشركات الرياديّة تعرف الأنماط والإيقاعات والفترات الزمنية المتعلقة بالابتكارات في صناعتها وتقنياتها وأسواقها المحددة.

يعرف البنك الكبير المبتكر المذكور سابقاً، على سبيل المثال، أنَّ شركة تابعة جديدة أُسِّسَت في بلدٍ جديد تتطلب إنفاقات استثمارية لمدة ثلاثة أعوام على الأقل، وفي العام الرابع تصل نقطة التعادل، وبحلول منتصف العام السادس تسدد إجمالي الاستثمار. إذا كانت لا تزال تتطلب مزيداً من الإنفاقات بحلول نهاية العام السادس، فهذا مخيب للآمال وربما يجب إغلاقها.

تُبدِي خدمة رئيسة جديدة -التأجير، على سبيل المثال- دورة مماثلة وإنْ كانت أقصر إلى حد ما. تعرف شركة «بروكتر آند غامل»، أو هكذا تبدو من الخارج، أنَّ منتجاتها الجديدة يجب أنْ تصل إلى السوق وتُباع بعد عامين إلى ثلاثة أعوام من بدء العمل عليها، وأنَّ عليها قيادة السوق بعد ثمانية عشر شهراً. ويبدو أنَّ شركة «آي بي إم» تعطي مهلة خمسة أعوام لمنتج رئيس جديد قبل طرحه في السوق. وبعد عام، يجب أنْ يبدأ المنتج الجديد في النمو بسرعة، ويحققَ الريادة في السوق والربحية في وقت مبكر إلى حد ما من عامه السوقي الثاني، ويسددَ كامل مصاريف الاستثمار بحلول الأشهر الأولى من العام الثالث، ويصل إلى الذروة في عامه السوقي الخامس. بحلول ذلك الوقت، يفترض أنَّ منتج «آي بي إم» الجديد قد بدأ بالفعل في جعله قديماً.

الحال أنَّ الطريقة الوحيدة لمعرفة هذه الأشياء هي التحليل المنهجي لأداء الشركة وأداء منافسيها، أي من خلال التغذية الراجعة المنتظمة من نتائج الابتكار وتوقعات الابتكار والتقييم المنتظم لأداء الشركة في ريادة الأعمال.

وبمجرد استيعاب الشركة للنتائج الواجب والممكن توقعها من جهودها الابتكارية، يمكنها عندئذٍ تصميم الضوابط المناسبة، فهذه ستقيس مدى جودة أداء الوحدات ومديريها في مجال الابتكار وتحديد جهود الابتكار الواجب دفعها قدماً وأيُها يجب إعادة النظر فيه وأيُها يجب التخلي عنه.

5. يتمثَّل المتطلب الهيكلي الأخير في ضرورة وجود شخص أو مجموعة يحمل المسؤولية بكل وضوح.

في «الشركات النامية متوسطة الحجم» المذكورة سابقاً، تكون هذه عادةً المسؤولية الأساسية للمدير التنفيذي. وفي الشركات الكبيرة، من المحتمل أنْ يكون أحد الأعضاء الكبار في الإدارة العليا. في الشركات الصغيرة، قد يتحمل هذا المسؤول التنفيذي عن ريادة الأعمال والابتكار مسؤوليات أخرى أيضاً.

يتجسد الهيكل التنظيمي الأفضل لريادة الأعمال، مع أنَّه لا يناسب سوى الشركة العملاقة، في فصله لوحده إلى استثمار ابتكاري أو شركة مختصة بالبحث والتطوير.

ظهر أول مثال على هذا الهيكل قبل أكثر من قرن، وبالتحديد في عام 1872، على يد هيفنِر-ألتِنِك، أول مهندس جامعي توظفه شركة تصنيع في العالم، شركة «سيمِنس الألمانية». فقد أنشأ هيفنِر أول «مختبر أبحاث» في الصناعة.

ظهر المثال الأول على هذا الهيكل قبل أكثر من قرن، في عام 1872، على يد هيفنِر-ألتِنِك، أول مهندس جامعي توظفه شركة تصنيع في العالم، شركة «سيمِنس الألمانية». فقد أنشأ هيفنِر أول «مختبر أبحاث» في الصناعة.

كُلِّفَ أعضاء هذا المختبر بابتكار منتجات وعمليات جديدة ومختلفة، وكانوا في الوقت نفسه مسؤولين عن تحديد الاستخدامات النهائية الجديدة والمختلفة والأسواق الجديدة والمختلفة. ولم يقتصر الأمر على العمل الفني، بل كانوا مسؤولين عن تطوير عملية التصنيع وطرح المنتج الجديد في السوق وربحيته.

بعد خمسين عاماً، في العشرينات من القرن العشرين، أنشأت شركة «دوبونت» الأميركية بشكل مستقل وحدة مماثلة وأطلقت عليها اسم قسم التطوير. يجمع هذا القسم الأفكار المبتكرة من جميع أقسام الشركة ويدرسها وينظر فيها ويحللها. ثم يقترح على الإدارة العليا أياً منها يجب التعامل معه باعتباره مشروعات ابتكارية كبرى. يعمل القسم، منذ البداية، على تأمين جميع الموارد اللازمة للابتكار" البحث والتطوير والتصنيع والتسويق والتمويل وما إلى ذلك". ويظل مسؤولاً عن المنتج أو الخدمة الجديدة لبضعة أعوام بعد طرحهـ/ـا في السوق.

وسواء كانت مسؤولية الابتكار تقع على عاتق الرئيس التنفيذي أو عضو آخر في الإدارة العليا أو كيان منفصل، وسواء كانت مهمة بدوام كامل أو جزءاً من مسؤوليات المدير التنفيذي، يجب دائماً إعدادها والاعتراف بها على حد سواء مسؤوليةً مستقلة منفصلة وإحدى مسؤوليات الإدارة العليا. ويجب أنْ تتضمن دائماً البحث المنهجي والهادف عن فرص الابتكار.

قد يسأل سائل، أكُلُّ هذه السياسات والممارسات ضرورية؟ أليست تتدخل في روح المبادرة وتخنق الإبداع؟ ألا يمكن أنْ تكون الأعمال التجارية رياديَّة من دون مثل هذه السياسات والممارسات؟ الجواب، ربما، إنَّما ليس بنجاح كبير ولا لفترة طويلة.

تميل المناقشات حول ريادة الأعمال إلى التركيز على الشخصيات والمواقف الخاصة بأفراد الإدارة العليا، وخاصةً المدير التنفيذي[28]. بالطبع، من شأن أيِ إدارةٍ عليا أنْ تضر وتخنق ريادة الأعمال داخل شركتها، فالأمر سهل ولا يتطلب سوى قول «لا» لكل فكرة جديدة والاستمرار في ترديدها لبضعة أعوام، مع الحرص على أنَّ مَن أبدعَ أفكاراً جديدة لن يحصل على مكافأة أو ترقية وتحويله على وجه السرعة إلى موظفٍ سابق. لكنَّ السمات الشخصية للإدارة العليا ومواقفها لا يمكنها بمفردها، من دون السياسات والممارسات المناسبة، إقامة منشأة تجارية رياديّة، وهذا ما تؤكده معظم كتب ريادة الأعمال، على الأقل ضمنياً. في الحالات قصيرة العمر التي أعرفها، أُسِّسَت الشركات وظلت تحت إدارة مؤسِّسها. حتى في هذه الحالات، فإنَّ الشركة حالما تحقق النجاح تتوقف عن ريادة الأعمال ما دامت لم تتبنَّ سياسات وممارسات رياديّة. أما لماذا لا تفي السمات الشخصية للإدارة العليا ومواقفها بالغرض في أي منشأة إلا في المنشآت التجارية الوليدة حديثاً أو الصغيرة جداً، فالإجابة بالطبع أنَّه حتى المؤسسة متوسطة الحجم تُعَدُّ منظمةً كبيرة جداً. يتطلب الأمر عدداً جيداً من الأشخاص يعرفون ما يفترض القيام به، ويريدون القيام به، ولديهم الدافع للقيام به، ويزوَّدون بكلٍ من الأدوات والدعم المتواصل. بخلاف ذلك، لن يتجاوز الأمر نطاق التشدق بالكلام، لتنحصر ريادة الأعمال في خطابات المدير التنفيذي.

ولا أعرف أيَ منشأة تجارية استمرت في ريادة الأعمال بعد رحيل مؤسسها ما لم يكن المؤسس قد أقام فيها سياسات وممارسات رياديّة. لكن إنْ غابت هذه السياسات والممارسات، يصبح العمل خجولاً ومتخلفاً في غضون بضعة أعوام على أبعد تقدير. ولا تدرك هذه الشركات عادةً أنَّها فقدت

ميزتها الأساسيّة ، العنصر الوحيد الذي جعلها تبرز ، إلا بعد فوات الأوان. ولعدم تأخر هذا الإدراك، يحتاج المرء إلى قياس الأداء الرياديّ.

ومن الأمثلة الجيدة على ذلك شركتان كانتا رياديّتَين بامتياز تحت إدارة المؤسس: شركة «والت ديزني» و«ماكدونالدز». تمتَّع المؤسِّسان المعنيان، والت ديزني وراي كروك، بسعة أفق وقيادة هائلين، وكان كل منهما تجسيداً للتفكير الإبداعي وريادة الأعمال والابتكار، وكلاهما بنى في شركته إدارة تشغيلية يومية قوية. لكنَّهما احتفظا بمسؤولية ريادة الأعمال داخل الشركة، واعتمدا على «الشخصية الرياديّة»، ولم يسطِّرا روح المبادرة في سياسات وممارسات محددة. في غضون أعوامٍ قليلة بعد وفاتهما، أصبحت شركة كل منهما خاملة ومتخلفة وخجولة وفي وضعية دفاعية.

أما مَن أدخل من الشركات الإدارة الرياديّة إلى هيكله، مثل «بروكتر آند غامبل» و«جونسون آند جونسون» و«ماركس آند سبنسر»، فيواصل مشواره في طريق الابتكار وريادة الأعمال عقداً بعد عقد، بغض النظر عن التغيُّر في المديرين التنفيذيين أو الظروف الاقتصادية.

-5-
التوظيف

كيف ينبغي للمنشأة التجارية القائمة تطوير سياستها التوظيفية بهدف تحقيق ريادة الأعمال والابتكار؟ أيوجد شيء اسمه «رواد أعمال»؟ وهل هؤلاء من طينة خاصة؟

تزخر الأدبيات بمناقشات حول هذه الأسئلة وبقصصِ «الشخصية الرياديّة» وقصص أشخاص شغلهم الشاغل الابتكار. في ضوء تجربتي الشخصية -وهي كبيرة- فإنَّ هذه المناقشات حرث في الماء. ففي الغالب، إذا لم يرتح المرء لدور المبتكر أو رائد الأعمال، فلن يتطوع لمثل هذه الوظيفة؛ في نوع من الفلترة التلقائية. يمكن للآخرين تعلم ممارسة الابتكار. وتُظهر تجربتي الشخصية أنَّ المدير التنفيذي الذي حقق إنجازات في مهام أخرى سيؤدي مهمة رائد الأعمال باقتدار. وفي المنشآت الرياديّة الناجحة، لا يبدو أنَّ أحداً يقلق مما إذا كان أحد الموظفين سيقوم بعملٍ جيد في مجال التطوير أم لا، إذْ يبدو أنَّهم يجيدون الأمر بالقدر نفسه على اختلاف مشاربهم، فأيَ مهندسٍ شاب في شركة «3 إم» يطرح على الإدارة العليا فكرةً منطقية من المتوقع أنْ يتولى مهمة تنفيذها.

وبالمثل، لا يوجد سبب يدعو للقلق بشأن أين سينتهي المطاف برائد الأعمال الناجح. من المؤكد أنَّ بعض الأشخاص يريدون العمل في مشروعات جديدة ولا يريدون إدارة أي شيء. عندما كانت معظم العائلات الإنجليزية لا يزال لديها مربيات، لم يُرِد الكثيرون البقاء بجانب «أبنائهم» عند بلوغهم مرحلة بداية المشي والتحدث، بعبارة أخرى، عندما لم يعد الابن طفلاً. لكنَّ آخرين ارتضوا البقاء ولم يجدوا صعوبة في رعاية طفل أكبر سناً. مَن لا يريد أن يكون سوى رائد أعمال من غير المرجح أن يكون موظفاً في منشأة تجارية قائمة، بل من غير المرجح أنْ ينجح فيها أيضاً. وبالعادة، مَن يثبت نفسه رائد أعمالٍ في منشأة تجارية قائمة يكون قد أثبت نفسه مديراً في وقت سابق في المنشأة نفسها. لذا، من المنطقي الافتراض أنَّه قادر على الابتكار وفي الوقت نفسه إدارة الأشياء القائمة بالفعل. بعض الأشخاص في شركة «بروكتر آند غامل» و«3 إم» صنعوا مسيرةً مهنية في وظيفة مدير مشروع وتولوا مسؤولية مشروع جديد بمجرد الانتهاء بنجاح من مشروعٍ قديم. لكنّ معظم مَن في المستويات العليا من هذه الشركات تنقلت مسيرته المهنية من «إدارة المشروعات» إلى «إدارة المنتجات» إلى «إدارة السوق»، وأخيراً إلى منصب رفيع على مستوى الشركة. ينطبق الشيء نفسه على شركة «جونسون آند جونسون» و«سيتي بنك».

وأفضلُ دليلٍ على أنَّ ريادة الأعمال مسألة سلوك وسياسات وممارسات وليست مسألة سمات شخصية نجده في تزايد أعداد الموظفين القدامى في الشركات الأميركية الكبيرة ممن يجعلون ريادة الأعمال مهنتهم الثانية. فعلى نحو متزايد، يتقاعد المديرون التنفيذيون من المستويات المتوسطة والعليا وكبار المهنيين ممن قضوا حياتهم المهنية بأكملها في الشركات الكبيرة -في كثير من الأحيان مع رب عمل واحد- تقاعداً مبكراً بعد خمسة وعشرين أو ثلاثين عاماً من الخدمة عندما يدركون أنَّ ما وصلوا إليه يمثل خاتمة مسيرتهم المهنية. في سن الخمسين أو الخامسة والخمسين، يصبح هؤلاء رواد أعمال. فيؤسِّس البعض منشأته الخاصة، أو يؤسِّس البعض، لا سيّما المتخصصين التقنيين، شركة استشارية للمشروعات الجديدة والصغيرة، أو قد ينضم البعض إلى شركة صغيرة جديدة في منصب رفيع. والغالبية العظمى منهم ناجحون وسعداء في مهمتهم الجديدة.

تزخر مجلة «مودرن ماتشوريتي»، الصادرة عن الجمعية الأميركية للمتقاعدين، بقصص هؤلاء الأشخاص وإعلانات الشركات الصغيرة الجديدة الباحثة عنهم. في سيمنار الإدارة للرؤساء التنفيذيين، أشرفت عليه في عام 1983، كان من بين ثمانية وأربعين مشاركاً خمسة عشر مشاركاً كانت ريادة الأعمال مهنتهم الثانية (أربعة عشر رجلاً وامرأة واحدة). خلال جلسة خاصة مع هؤلاء

الأشخاص، سألتهم عما إذا كانوا قد أصيبوا بالإحباط أو واجهوا القمع حين كانوا يعملون طوال تلك الأعوام في الشركات الكبرى، كما يُفترَضُ بـ«الشخصيات الرياديّة». استسخفوا السؤال تماماً. ثم سألت عما إذا وجدوا صعوبة كبيرة عند الانتقال إلى العمل الجديد؛ فاستسخفوه بالقدر نفسه. وكما قال أحدهم و وافقه الآخرون- «الإدارة الجيدة هي الإدارة الجيدة سواء كنت تدير قسماً بقيمة مئة وثمانين مليون دولار في شركة «جنرال إلكتريك» مبيعاته بالمليارات كما كنت أفعل، أو مبتكراً لأداة تشخيصية جديدة متنامية مبيعاتها تقدّر بستة ملايين دولار كما أفعل الآن. بالطبع أفعل أشياء مختلفة وأقوم بالأشياء بطريقة مختلفة، لكنَّني أطبق ما تعلمته في «جنرال إلكتريك»، ونُجري التحليل نفسه بالضبط. في الواقع، كان الانتقال هنا أسهل مما كانه عندما انتقلت، قبل عشرة أعوام، من وظيفتي في الإشراف الهندسي إلى أول وظيفة إدارية لي».

تعطينا المؤسسات الخدمية العامة الدرس نفسه. من بين أكثر المبتكرين نجاحاً في التاريخ الأميركي الحديث رجلان في مجال التعليم العالي، ألكسندر شور وإرنست بوير. بدأ شور نجاحه في مجال الإلكترونيات وحاز العديد من براءات الاختراع. لكنَّه في عام 1955، وكان في أوائل الثلاثينيات من عمره، أسَّس جامعة خاصة تحت مسمى «معهد نيويورك للتكنولوجيا» بلا دعم من الحكومة أو أي مؤسسة أو شركة كبيرة، وبأفكار جديدة كلياً فيما يتعلق بنوعية الطلاب المقبولين وما يجب أن يتعلموه وكيفية تعلُّمه. بعد ثلاثين عاماً، أصبح معهده جامعةً تقنية رائدة تضم أربعة فروع، أحدها كلية الطب، وحوالي اثني عشر ألف طالب. يواصل شور عمله مخترعاً ناجحاً في مجال الإلكترونيات، إلى جانب عمله طوال الثلاثين عاماً مستشاراً متفرغاً لجامعته، وقد أنشأ فريقاً إدارياً محترفاً وفعالاً بكل المقاييس.

بدأ بوير، خلافاً لشور، في وظيفة إداري في «جامعة كاليفورنيا» بدايةً ثم في «جامعة ولاية نيويورك» التي تضم ثلاثمئة وخمسين ألف طالب وأربعة وستين حرماً جامعياً، وهي أكبر الجامعات الأميركية وأكثرها بيروقراطية. بحلول عام 1970، كان بوير، وهو في الثانية والأربعين، قد شق طريقه إلى القمة وصار مستشاراً. أسَّس على الفور «كلية إمباير ستيت» -في الواقع ليست كلية، بل حلاً غير تقليدي لأحد أقدم إخفاقات التعليم العالي الأميركية وأكثرها إحباطاً ألا وهو البرنامج الجامعي للبالغين الذين ليس لديهم مؤهلات أكاديمية كاملة.

على الرغم من المحاولات المتكررة، فإنَّ هذا لم ينجح من قبل. إذا قُبِلَ هؤلاء البالغون في برامج الكلية مع الطلاب الأصغر سناً «العاديين»، لن تراعى عادةً أهدافهم واحتياجاتهم، وبالأخص تجربتهم. لقد عوملوا كما يعامل ابن الثامنة عشر، فأُحبِطوا وسرعان ما تركوا الدراسة. لكن إذا وضِعوا في «برامج تعليم مستمر» خاصة، كما جرى عادةً، فمن المحتمل أن يُنظر إليهم على أنَّهم مصدر إزعاج ويُنَحّونَ جانباً مع أي برامج أخرى يمكن للجامعة التخلص منها بسهولة. أما في «كلية إمباير ستيت»، فيحضر البالغون مساقات جامعية منتظمة في إحدى الكليات أو الجامعات التابعة لجامعة الولاية، لكن في البداية يُعيَّن للطلاب البالغين «مرشد»، ويكون عادةً عضواً في هيئة التدريس بجامعة الولاية القريبة. يساعدهم المرشد في إعداد برامجهم وتحديد ما إذا كانوا بحاجة إلى إعداد خاص أم لا، وأين تؤهلهم خبرتهم للحصول على مكانة وعمل متقدمين، ثم يعمل المرشد وسيطاً يتفاوض على القبول والتعيين والبرنامج لكل طالب مع المؤسسة المناسبة.

قد يبدو هذا التصرف الطبيعي والعادي، وهو كذلك، لكنَّه شكَّل قطيعةً مع عادات الأكاديمية الأمريكية وأعرافها وحاربته بشدة مؤسسة الجامعة الحكومية. لكنّ بوير ثبت على موقفه. أصبح برنامج «إمباير ستيت» الآن أول برنامج ناجح من هذا النوع في التعليم العالي الأميركي، مع أكثر من ستة آلاف طالب ومعدل تسرب ضئيل وبرنامج ماجستير. لم يتوقف بوير، المبتكر اللدود، عن كونه «إدارياً». فبعد وظيفته مستشاراً لجامعة ولاية نيويورك صار مفوض التعليم للرئيس كارتر ثم رئيساً لمؤسسة كارنيغي للنهوض بالتعليم، والوظيفة الأولى كانت الأكثر «بيروقراطية» في الأكاديميةِ الأميركية والثانية الأكثر «رسمية».

لا تثبت هذه الأمثلة أنَّ أيَ شخصٍ يمكنه التفوق في العمل بيروقراطياً ومبتكراً، فلا شك أنَّ شور وبوير شخصان استثنائيان. إنَّما تُظهِر تجاربهما أنَّه لا توجد «سمات شخصية» محددة لأي من المهمتين. ما نحتاجه ليس إلا الاستعداد للتعلم والعمل الجاد والمثابر والرغبة في ممارسة الانضباط الذاتي والاستعداد للتكيف وتطبيق السياسات والممارسات الصحيحة. وهذا بالضبط ما اكتشفته أي مؤسسة تبنت الإدارة الرياديّة فيما يتعلق بالموظفين والتوظيف.

لتمكين المشروع الرياديّ من العمل بنجاح، بوصفه شيئاً جديداً، يجب أنْ يكون الهيكل والتنظيم سليمَين والعلاقات والتعويضات والمكافآت مناسبة. وبعد الانتهاء من كل هذا، فإنَّ السؤال حول مَن

يدير الوحدة، وما العمل معه عندما ينجح في بناء المشروع الجديد، يجب البت فيه على أساس فردي لهذا الشخص أو ذاك الشخص بدلاً من الاعتماد على هذه النظرية النفسية أو تلك التي لا تدعمها الكثير من الأدلة التجريبية.

ولا يختلف اتخاذ قرارات التوظيف والهيكل الوظيفي في المنشأة التجارية الرياديّة عن أي قرار آخر بشأن الأشخاص والوظائف. وغني عن البيان أنَّها قرارات مجازِفة، فالقرارات المتعلقة بالناس دائماً فيها مجازفات، لذا يجب اتخاذها بعناية ودقة وبالطريقة الصحيحة. يجب أولاً إعمال التفكير في المهمة؛ ثم ينظر المرء في مؤهلات المتقدمين للوظيفة؛ ثم يتحقق بدقة من سجلات أدائهم؛ وأخيراً يتحقق من أرباب العمل السابقين لكل مرشح. ويطبّق الأمر نفسه على كل قرار توظيف أو تكليف. وفي الشركة الرياديّة، لا يختلف متوسط النجاح في القرارات الوظيفية عنه عند رواد الأعمال وعند الإداريين والمهنيين الآخرين.

-6-
ما يجب تجنّبه

ثمَّة بعض الأمور يجب على الإدارة الريادية في المنشآت التجارية القائمة تجنب فعلها.

1. التحذير الأهم: تجنب الخلط بين الوحدات الإدارية والوحدات الرياديّة. لا تضع قسماً ريادياً في القسم الإداري القائم. لا تجعل الابتكار هدفاً عند المسؤولين عن إدارة الأمور الموجودة بالفعل واستغلالها وتحسينها.

لكن من غير المستحسن محاولة الشركة أن تصبح رياديّة بلا تغيير سياساتها وممارساتها الأساسية، بخلاف ذلك تكاد تكون منذورةً للفشل، ومن النادر أنْ تكون رائد أعمال ناجحاً بهذه الطريقة.

في الأعوام العشرة أو الخمسة عشرة الماضية، حاولت العديد من الشركات الأميركية الكبيرة الدخول في مشروعات مشتركة مع رواد الأعمال، لكن لم تنجح أي منها. فقد وجد رائد الأعمال من هؤلاء نفسه مكبلاً بقيود السياسات والقواعد الأساسية و«مناخٍ» رآه بيروقراطياً وجامداً ورجعياً. بالمقابل، لم يستوعب شركاؤه من موظفي الشركة الكبيرة ما كان يحاول فعله ورأوه شخصاً غير منضبطٍ وحالماً.

وبالعموم، لم تكن الشركات الكبرى ناجحة في ريادة الأعمال إلا حين استخدمت موظفيها لبناء المشروع. ولم تنجح إلا حين استخدمت أشخاصاً يجمعها معهم فهم مشترك وثقة ويعرفون بدورهم كيفية إنجاز الأمور في المنشأة القائمة؛ بعبارة أخرى، استخدمت أشخاصاً بوسعها الشراكة معهم. بيد أنَّ هذا يفترض مسبقاً أنَّ الشركة بأكملها مشبعة بروح الريادة وتريد الابتكار وتسعى إليه وتنظر إليه على أنَّه ضرورة وفرصة في آن. كما يفترض أنَّ المنظمة بأكملها «في نهمٍ إلى الجديد».

2. من النادر أنْ تنجح جهود الابتكار في منشأة تجارية قائمة إذا صرفت هذه الجهود خارج مجال عملها. فمن الأفضل ألا يكون الابتكار «تنويعاً». إذْ مهما كانت فوائد التنويع، فإنَّه لا يستقيم مع ريادة الأعمال والابتكار، لأنَّ الجديد يكون دائماً صعباً بما يكفي لعدم الإقدام عليه في مجال لا يفهمه المرء. فالمنشأة التجارية القائمة تبتكر عندما يكون لديها خبرة، سواء كانت خبرة بالسوق أو التكنولوجيا، لأنَّ أي شيء جديد لا بد أنْ يواجه مشكلات، ومن ثم على المرء معرفة طبيعة النشاط والأعمال. ونادراً ما ينجح التنويع بحد ذاته ما لم يُبنَ بدوره على قواسم مشتركة مع النشاط التجاري الجاري، سواء كانت قواسم مشتركة في السوق أو قواسم مشتركة في التكنولوجيا. حتى ذلك الحين، كما ناقشت في مكان آخر[29]، يظل للتنويع مشكلاته. وإذا زاد المرء على صعوبات ومتطلبات التنويع صعوبات ومتطلبات ريادة الأعمال، فإنَّ النتيجة ستكون كارثة محتومة. لذا، لا يبتكر المرء إلا فيما يفهمه.

3. أخيراً، من غير المجدي جعل المرء منشأته رياديةً من خلال «الشراء»، أي من خلال الاستحواذ على مشروعات رياديّة صغيرة. فمن النادر أنْ تنجح عمليات الاستحواذ ما لم تكن الشركة المستحوذة مستعدة وقادرة في غضون فترة زمنية قصيرة إلى حد ما على تأمين الإدارة لعملية الاستحواذ، لأنَّ الإدارة الأصلية للمشروع المستحوذ عليه قلما تستمر معه طويلاً، فأفرادها إذا كانوا مُلَّاكه فقد صاروا الآن أثرياء، وإذا كانوا مديريه فمن المحتمل أن يستمروا معها حال أتيحت لهم فرص أكبر بكثير في الشركة الجديدة المستحوذة. لذلك يتعيَّن على المستحوِذ، في غضون عام أو عامين، تأمين إدارة رياديّة للمشروع المستحوَذ عليه. يصح هذا بشكل خاص حين تشتري شركةٌ غير رياديّة شركةً رياديّة، حيث يكتشف موظفو الإدارة في المشروع المستحوَذ عليه أنَّهم لا يستطيعون العمل مع الأشخاص في شركتهم الأم الجديدة، والعكس بالعكس. أنا شخصياً لا أعرف أي حالة نجح فيها «الشراء».

يجب على الشركة الراغبة في الابتكار والحصول على فرصة للنجاح والازدهار في زمن التغيير السريع أن تجعل الإدارة الرياديّة في صميم نظامها، وتتبنى سياسات تخلق في جميع مستوياتها الرغبة في الابتكار وعادات ريادة الأعمال والابتكار. لتكون المنشآت التجارية القائمة رائد أعمال ناجحاً، يجب إدارتها، كبيرة كانت أم صغيرة، بصفتها منشأةً تجارية رياديّة.

14
ريادة الأعمال في المؤسسات الخدمية

إنَّ المؤسسات الخدميّة العامة من قبيل الهيئات الحكومية والنقابات والكنائس والجامعات والمدارس والمستشفيات والمنظمات المجتمعية والخيرية والجمعيات المهنية والتجارية وأمثالها تحتاج إلى أنْ تكون رياديّةً وابتكاريّةً بقدر حاجة أي منشأة تجارية، إنْ لم يكن أكثر، فالتغيُّرات السريعة اليوم في المجتمع والتكنولوجيا والاقتصاد تهدِّدها أشد التهديد بقدر ما تعطيها في الوقت نفسه أعظم الفرص.

بيد أنَّها تجد صعوبةً أكبر في الابتكار مقارنةً حتى بأكثر الشركات «بيروقراطية». يبدو أنَّ «القائم أو الموجود» يمثِّل هنا عقبة أكثر مشقّة. لا ريب أنَّ كل مؤسسة خدمية تودُّ أن تكبر، فمع غياب محك الربح لديها، يكون الحجم معيارَ نجاحها ويصير النمو هدفاً بذاته. وبالطبع، يوجد الكثير والكثير لفعله دائماً، لكن وقف ما «نفعله دائماً» وفعل شيءٍ جديد يمثِّلُ لعنةً على المؤسسات الخدمية، أو أقله فعلٌ شاق يفوق طاقتها.

تُفرَض معظم الابتكارات في المؤسسات الخدمية العامة إما من خارجها أو بفعل الكوارث. فالجامعة الحديثة، على سبيل المثال، أسَّسها شخص من خارج المجال كلياً هو الدبلوماسي البروسي فيلهلم فون هومبولت الذي أسَّس جامعة برلين في عام 1809 حين كانت الجامعة التقليدية في القرنين السابع عشر والثامن عشر معطَّلة تماماً بسبب الثورة الفرنسية والحروب النابليونية. وبعد ستين عاماً، ظهرت الجامعة الأميركية الحديثة حين كانت الكليات والجامعات التقليدية في البلاد في طور الاحتضار وعاجزة عن استقطاب الطلاب.

وبالمثل، فقد أتت جميع الابتكارات الأساسية في الجيش في هذا القرن، سواء في هيكليته أو استراتيجيته، عقب قصورٍ مخزٍ أو هزيمة ساحقة: تنظيم الجيش الأميركي واستراتيجيته على يد المحامي النيويوركيّ، إلياهو روت، وزير الحربية في إدارة تيدي روزفلت، بعد أداء الجيش المشين في الحرب الإسبانية الأميركية؛ وإعادة تنظيم الجيش البريطاني واستراتيجيته، بعدها بأعوام قليلة، على يد وزير الحربية اللورد هالدين، وهو مدني أيضاً، بعد الأداء المشين لبريطانيا في حرب البوير؛ وإعادة التفكير في هيكلية الجيش الألماني واستراتيجيته بعد هزيمة الحرب العالمية الأولى.

وعلى المستوى الحكومي، كان أعظم تفكير ابتكاريّ في التاريخ السياسي الحديث، أعني «الصفقة الأميركية الجديدة» فيما بين 1933 و1936، وليدَ كسادٍ حاد كان قاب قوسين أو أدنى من القضاء

على النسيج الاجتماعي للبلاد.

يلقي منتقدو البيروقراطية باللوم في مسألة مقاومة المؤسسات الخدمية العامة لريادة الأعمال والابتكار على «البيروقراطيين الجبناء» أو الانتهازيين الذين «لم يسبق لهم تحمل أي مسؤولية» أو «السياسيين المتعطشين للسلطة»، غير أنَّ جميع هذه الاتهامات في الحقيقة أُسطوانة مشروخة منذ صدح بها مكيافيلي قبل زهاء خمسمئة عام، ولا يتغيَّر فيها سوى مُنشدُها، ففي بداية هذا القرن كان ينشدها الليبرالي واليوم ينشدها المحافظ الجديد. لكن للأسف، ليست الأمور بهذه البساطة، و«الأشخاص الأفضل» -ذلك الترياق الدائم للإصلاحيين- ليسوا سوى سراب، لأنَّ معظم رياديّي الأعمال والمبتكرين يتصرفون كأسوأ بيروقراطي انتهازي أو سياسي متعطش للسلطة بعد ستة أشهر من توليهم إدارة المؤسسة الخدمية، لا سيّما إذا كانت هيئةً حكومية.

تكمن القوى المعرقلة لريادة الأعمال والابتكار عند المؤسسة الخدمية العامة في صميم المؤسسة نفسها ولا تنفصل عنها[30]. وخير دليل على ذلك قسم خدمات الموظفين داخل المنشآت التجارية الذي يمثِّل عملياً «المؤسسات الخدمية» داخل المنشآت. يرأس هذا القسم عادةً شخصٌ أتى من قسم العمليات وأثبت قدرته على الأداء في الأسواق التنافسية. ومع ذلك، فإنَّ القسم ليس له صيت في الابتكار، إنَّما يجيد بناء الإمبراطوريات ويريد دائماً فعل المزيد من الشيء نفسه ويقاوم التخلي عن أي شيء يفعله، ومن النادر أنْ يبتكر بعدما يستتب له الأمر.

يوجد ثلاثة أسباب رئيسة تجعل المؤسسة القائمة بمثابة عقبة أصعب أمام الابتكار في المؤسسة الخدمية العامة مقارنةً بالمؤسسات التجارية العادية.

1. أولاً، تحصل المؤسسة الخدمية العامة على الأموال من «ميزانية» بدلاً من نتائج نشاطها وعملها، حيث يدفع لها شخص آخر مقابل جهودها، سواء كان هذا الشخص دافع الضرائب أو المتبرع لمنظمة خيرية أو الشركة التي يعمل بها موظفو شؤون الموظفين أو موظفو خدمات التسويق. كلما زادت جهود المؤسسة الخدمية العامة، زادت ميزانيتها. ويُعرَّف «النجاح» في المؤسسة الخدمية العامة بأنَّه الحصول على ميزانية أكبر بدلاً من الحصول على نتائج أفضل. بالتالي، فإنَّ أي محاولة للتخلص من أنشطة المؤسسة وجهودها سيقلِّص من حجمها، ما يتسبب في فقدانها لمكانتها وصورتها. وفي هذه المؤسسات، يستحيل الاعتراف بالفشل، والأسوأ من ذلك يستحيل قبول حقيقة أنَّ هدفاً من أهدافها قد تحقق.

2. ثانياً، تعتمد المؤسسة على العديد من الفئات. في المنشآت التجارية التي تبيع منتجاتها في السوق، تتسيّد إحدى الفئات، المستهلك، جميع الفئات الأخرى. وتحتاجُ هذه المنشأة إلى حصة صغيرة جداً من السوق الصغيرة لتكون ناجحة، ومن ثم يمكنها إرضاء الفئات الأخرى، سواء كانت فئة المساهمين أو العمال أو المجتمع وما إلى ذلك. لكن لكون المؤسسات الخدمية العامة -وهذا يشمل نشاط قسم شؤون الموظفين داخل الشركات- لا تعتمد على «نتائجها» لتحصل على الأموال، فإنَّ أي فئةٍ مهما كانت هامشية تمتلك عملياً حق النقض. بذا، يجب على المؤسسة إرضاء الجميع؛ وبطبيعة الحال، لا يسعها تحمل التفريط بأي فئة.

ولحظة تبدأ المؤسسة الخدمية نشاطاً تحصل منه على «فئة» لتأبى بعدها إلغاء النشاط أو حتى تعديله بدرجة كبيرة. لكنَّ أيَ شيء جديد سيثير الجدل دائماً، ما يعني أنَّ الفئات الراهنة ستعارضه ما لم يشكِّل فئته الخاصة لتدعمه.

3. لكنَّ السبب الأهم أنَّ هذه المؤسسات موجودة في آخر الأمر «لفعل الخير»، ما يعني أنَّها تميل إلى رؤية مهمتها على أنَّها مهمة أخلاقية مطلقة وليست اقتصادية خاضعة لحساب الكلفة والعائد. يسعى علم الاقتصاد دائماً إلى تخصيص الموارد بهدف الحصول على عائد أعلى. لذلك، فإنَّ كل شيء اقتصادي نسبي. لكن في المؤسسة الخدمية العامة، لا وجود لشيء اسمه عائد أعلى لأنَّه ما من شيء أفضل من «فعل الخير». وإذا فشل المرء في تحقيق الأهداف خلال سعيه إلى «فعل الخير»، فهذا لا يعني شيئاً سوى أنَّ عليه مضاعفة جهوده، فقوى الشر أقوى بكثير مما ظن ويجب محاربتها بشكل أقوى.

لقد صمد الوعاظ من جميع الأديان أمام «خطايا الجسد» لآلاف الأعوام، بيد أنَّ نجاحهم في الصمود كان محدوداً على أقل تقدير. ولا جدال في هذا الأمر طالما انحصر الكلام هنا في الوعاظ. لكن بدلاً من أنْ تقنعهم هذه المحدودية بضرورة توجيه مواهبهم الكبيرة لمهام قد يسهُل تحقيق النتائج فيها، فقد أخذوها دليلاً على ضرورة مضاعفة جهودهم. من الواضح أنَّ تجنب «خطايا الجسد» من «الأخلاق الحميدة»، وبالتالي فهو مطلق، أي لا يعترف بحسابات الكلفة والعائد.

قلة من المؤسسات الخدمية العامة تحدد أهدافها بمثل هذه الشروط المطلقة. لكن حتى أقسام شؤون الموظفين في الشركة وموظفي خدمات التصنيع تميل إلى رؤية مهمتها على أنَّها «فعل الخير»، لتكون بالتالي مهمة أخلاقية ومطلقة بدلاً من كونها اقتصادية ونسبية.

ويعني هذا أنَّ المؤسسات الخدمية العامة تسعى إلى الحد الأقصى بدلاً من التحسين. يؤكد رئيس الحملة الوطنية ضد الجوع: «لن تكتمل مهمتنا ما دام هناك طفل واحد على الأرض ينام جائعاً». لكنّه كان ليطرد من منصبه لو قال: «ستكتمل مهمتنا إذا حصل أكبر عدد ممكن من الأطفال الذين يمكن الوصول إليهم من خلال القنوات التوزيعية الحالية على ما يكفي من الطعام لئلا يصابوا بالتقزُّم». لئن كان الهدف هو الحد الأقصى، فمن غير الممكن تحقيقه أبداً. في الواقع، كلما اقترب المرء من تحقيق هدفه، زادت الحاجة إلى بذل المزيد من الجهود. فبمجرد تحقيق التحسين الأفضل - (والأفضل في معظم الجهود يقع بين 75% و80% من الحد الأقصى النظري- ترتفع الكلفة الإضافية أضعافاً مضاعفة وتنخفض النتائج الإضافية بشدة. فكلما اقتربت المؤسسة الخدمية العامة من تحقيق أهدافها، زادت احتمالية فشلها وصعوبة عملها على ما تفعله.

بيد أنَّها ستدأب على التصرف بالطريقة ذاتها حتى مع تدني ما تحققه. وسواء نجحت أو فشلت، فإنَّ المطالبة بالابتكار وبفعل شيءٍ آخر سيستاء منها باعتبارها هجوماً على التزامها الرئيس وعلى سبب وجودها ومعتقداتها وقيمها.

تشكِّل هذه عقبات خطيرة أمام الابتكار. وتفسر لنا لماذا يأتي الابتكار في مجال الخدمات العامة، بدرجة كبيرة، من المشروعات الجديدة وليس من المؤسسات القائمة.

لعل المثال الأبرز في أيامنا هذه نجده في نقابة العمال، فهذه لربما أنجح مؤسسة في البلدان المتقدمة على مدار القرن، فقد حققت أهدافها الأصلية، إذْ ما من مزيد بعدما بلغت حصة العمل من الناتج القومي الإجمالي في البلدان المتقدمة الغربية حوالي 90%، وفي بعض البلدان، مثل هولندا، زهاء 100%. بيد أنَّ النقابة تعجز عن التفكير في التحديات الجديدة والأهداف الجديدة والمساهمات الجديدة، ولا يمكنها إلا تكرار الشعارات القديمة وخوض المعارك القديمة لأنَّ «قضية العمال» خير مطلق. يبدو أنَّه يجب عدم التشكيك فيها أو حتى إعادة صياغتها.

وقد لا تختلف الجامعة كثيراً عن النقابة للسبب نفسه تقريباً؛ تأتي الجامعة في المرتبة الثانية في هذا القرن بعد النقابة من حيث النمو والنجاح.

لكن لا يزال لدينا استثناءات كافية بين المؤسسات الخدمية العامة (رغم أنَّ عليّ الاعتراف بأنَّها ليست كثيرة بين الهيئات الحكومية) لتبيان أنَّ بوسعها الابتكار، بما فيها المؤسسات القديمة منها

والكبيرة.

على سبيل المثال، كلَّفَت أبرشية كاثوليكية رومانية في الولايات المتحدة أشخاصاً عاديين بإدارتها، بينهم امرأة متزوجة شغلت منصب المدير العام بعدما كانت نائبة سابقة لرئيس الموظفين في سلسلة متاجر متعددة الأقسام. وقد أنجز العمال والمديرون جميع المهمات فيها خلا طقس المناولة وخدمة الطائفة. ورغم وجود نقص في عدد الكهنة في جميع أنحاء الكنيسة الأميركية الكاثوليكية، فإنَّ في هذه الأبرشيّة فائضاً من الكهنة وقد تمكنت من المضي قدماً بقوة لبناء معاهد دينية وتوسيع الخدمات الدينية.

أعادت الجمعية الأميركية لتقدم العلوم، إحدى أقدم الجمعيات العلمية، توجيه نفسها بين عامي 1960 و1980 لتصبح «منظمة جماهيرية» من دون أن تفقد شخصيتها القيادية. لقد غيرت مجلتها الأسبوعية، «ساينس»، لتتحول إلى المتحدث الرسمي باسم العلوم أمام الجمهور والحكومة والمراسل الموثوق للسياسة العلمية. كما أنشأت للقراء العاديين مجلةً علمية رصينة وذات شعبية واسعة الانتشار.

أدرك مستشفى كبير في الساحل الغربي، منذ عام 1965 أو نحوه، أنَّ الرعاية الصحية كانت تتغيَّر نتيجة نجاحها. وفي حين حاولت مستشفيات المدن الكبيرة الأخرى محاربة التوجه نحو سلاسل المستشفيات أو مراكز العلاج المستقلة، كانت هذه المؤسسة مبتكرة ورائدة في هذه التطورات. في الواقع، كانت أول من بنى مركزاً مستقلاً للتوليد حيث تُمنح الأم الحامل غرفة في فندق بكلفة منخفضة إلى حد ما، مع توفير جميع الخدمات الطبية عند الحاجة، وأول مَن اتجه إلى المراكز الجراحية المستقلة للرعاية الإسعافيّة. لكنَّها بدأت أيضاً في بناء سلسلة مستشفيات تطوعية خاصة بها تقدم فيها عقود إدارة لمستشفيات أصغر في جميع أنحاء المنطقة.

ابتداءً من عام 1975 تقريباً، قدمت «فتيات الكشافة في الولايات المتحدة»، وهذه منظمة كبيرة يعود تاريخها إلى الأعوام الأولى من القرن ويبلغ عدد أعضائها عدة ملايين من الشابات، ابتكارات طالت العضوية والبرامج والمتطوعين، أي الأبعاد الأساسية الثلاثة للمنظمة. بدأت بنشاطٍ تجنيد الفتيات من الطبقات الوسطى الجديدة في الحضر، أي السود والآسيويين واللاتينيين، لتستأثر هذه الأقليات الآن بخُمس الأعضاء. وأقرت أنَّه مع انتقال المرأة إلى المهن والمناصب الإدارية باتت الفتيات بحاجة إلى برامج جديدة ونماذج يحتذى بها تركز على الوظائف المهنية والتجارية بدلاً من المهن التقليدية،

من قبيل ربة المنزل أو الممرضة. وأدركت إدارة «فتيات الكشافة» أنَّ المصادر التقليدية للمتطوعات في إدارة الأنشطة المحلية آخذة في الجفاف، لأنَّ الأمهات الصغيرات لم يَعُدن يجلسن في المنزل يبحثن عن أشياء يفعلنها. كما أدركت أنَّ الأم الموظفة تمثِّل فرصة وأنَّ «فتيات الكشافة» لديها ما تقدمه لهن؛ وكأي منظمة مجتمعية، يشكّل المتطوع العائق الأساسي. لذا، شرعت «فتيات الكشافة» في جعل التطوع معها جذاباً للأم العاملة بجعله طريقة جيدة لقضاء الوقت والمرح مع طفلها والمساهمة أيضاً في تنميته. أخيراً، أدركت «فتيات الكشافة» أنَّ الأم العاملة التي ليس لديها الوقت الكافي لطفلها تمثِّل بدورها فرصة أخرى، فأطلقت فرع فتيات الكشافة لأطفال ما قبل المدرسة. وهكذا، عكست الاتجاه التنازلي في أعداد المسجلين من الأطفال والمتطوعات، في حين أنَّ منظمة «الكشافة الشبابية» لا تزال في تراجع وانحدار، مع أنَّها منظمة أكبر وأقدم وأثرى.

-1-
السياسات الرياديّة

أعي تماماً أنَّ جميع هذه الأمثلة أميركية. لا ريب أنَّه توجد أمثلة مماثلة في أوروبا أو اليابان. لكنِّي آمل أن تكون هذه الحالات، على الرغم من قيودها، كافية لتوضيح السياسات الرياديّة اللازمة لتمكين المؤسسة الخدمية العامة من الابتكار:

1. أولاً، تحتاج المؤسسة الخدمية العامة إلى تعريف واضح لمهمتها. ما الذي تحاول فعله؟ ما السبب في وجودها؟ وتحتاج إلى التركيز على الأهداف وليس على البرامج والمشروعات، فهذه وسيلة لتحقيق غاية، ويجب معاملتها دائماً على أنَّها مؤقتة وقصيرة العمر.

2. تحتاج المؤسسة الخدمية العامة إلى قائمة أهداف واقعية. يجب عليها القول «مهمتنا تخفيف المجاعة» بدلاً من «مهمتنا القضاء على الجوع». إذْ تحتاج إلى شيء بالوسع تحقيقه، وبالتالي التزاماً بهدف واقعي بحيث يمكنها القول في النهاية «لقد انتهى عملنا».

بطبيعة الحال، توجد أهداف لا يمكن تحقيقها أبداً. فإقامة العدل في أي مجتمع بشري مهمة لا تنتهي، ولا يمكن تحقيقها بالكامل حتى بأقل المعايير. لكن معظم الأهداف يمكن ويجب صياغتها بالحد الأمثل بدلاً من الحد الأقصى. ثم يمكن القول: «لقد حققنا ما كنا نحاول فعله».

بالتأكيد، يجب أنْ يقال هذا إزاء الأهداف التقليدية لمدير المدرسة: جعل الجميع يرتاد المدرسة لأعوام طويلة. لقد تحقق هذا الهدف منذ فترة طويلة في البلدان المتقدمة، فماذا على التعليم أنْ يفعل الآن، أي ما معنى «التعليم» بالمقارنة مع ارتياد المدرسة؟

3. يجب أخذ الفشل في تحقيق الأهداف على أنَّه إشارة إلى كون الهدف خاطئاً، أو على الأقل أنَّ تحديده خاطئ. لذا، يجب افتراض أنَّ الهدف لا بد أنْ يكون اقتصادياً وليس أخلاقياً. فإذا لم يتحقق بعد عدة محاولات، يجب على المرء التسليم بأنَّه خاطئ؛ إذْ ليس من المنطقي عَدُّ الفشل سبباً جيداً لتكرار المحاولات. فاحتمالية النجاح، كما يعرف علماء الرياضيات منذ ثلاثمئة عام، تتضاءل مع كل محاولة جديدة، وعملياً لا تزيد عن نصف احتمال المحاولة السابقة. بالتالي، يكون الفشل في تحقيق الأهداف سبباً ظاهرياً للتشكيك في صحة الهدف، لكنَّ هذا عكس ما تعتقد به معظم المؤسسات الخدمية العامة.

4. أخيراً، تحتاج المؤسسات الخدمية العامة إلى إدراج البحث المستمر عن فرص الابتكار ضمن سياساتها وممارساتها، وإلى رؤية التغيير باعتباره فرصة وليس تهديداً. وقد نجحت المؤسسات الخدمية العامة المبتكرة المذكورة في الصفحات السابقة لأنَّها طبقت هذه القواعد الأساسية. في أعوام ما بعد الحرب العالمية الثانية، واجهت الكنيسة الرومانية الكاثوليكية في الولايات المتحدة لأول مرة ظهوراً سريعاً لجمهورٍ كاثوليكي متعلم[31]. رأت معظم الأبرشيات الكاثوليكية، وفي الواقع معظم مؤسسات الكنيسة الرومانية الكاثوليكية، في هذا تهديداً أو على الأقل مشكلة. فمع هذا الجمهور، لم يعد القبول المطلق للأسقف والكاهن أمراً مفروغاً منه. لكن لم يكن ثمّة مكان لهذا الجمهور في هيكل الكنيسة وإداراتها. وبالمثل، واجهت جميع أبرشيات الروم الكاثوليك في الولايات المتحدة، ابتداءً من عام 1965 أو 1970، انخفاضاً حاداً في عدد الشباب الذين يدخلون الكهنوت، ورأت في هذا تهديداً كبيراً. بيد أنَّ أبرشية كاثوليكية واحدة رأت في كليهما فرصة. (نتيجة لذلك، واجهت مشكلة مختلفة فقد أراد الكهنة الشباب من جميع أنحاء الولايات المتحدة الدخول إليها؛ لأنَّه في هذه الأبرشية، على الكاهن أنْ يفعل ما تدرب عليه، أي فعل ما جعله يدخل الكهنوت).

شهدت جميع المستشفيات الأميركية، بدءاً من عام 1970 أو 1975، تغييرات وشيكة في مجال الرعاية الصحية. استعد معظمها لمحاربة هذه التغييرات قائلةً «هذه التغييرات ستكون كارثية»، بيد أنَّ مستشفى واحداً وجد فيها فرصاً.

رأت «الجمعية الأميركية لتقدم العلوم» في ازدياد أعداد الأشخاص ذوي الخلفيات العلمية والعاملين في المجالات العلمية فرصةً هائلة لتظهر وتبرز بصفتها رائدة سواء داخل المجتمع العلمي أو خارجه.

ونظرت «فتيات الكشافة» في التركيبة السكانية وقالت: «كيف يمكننا تحويل الاتجاهات السكانية إلى فرص جديدة لنا؟».

حتى على المستوى الحكومي، يكون الابتكار ممكناً إذا جرى الالتزام بقواعد بسيطة. وإليك هذا المثال:

كانت مدينة لينكولن في ولاية نبراسكا، قبل 120 عاماً، أول مدينة في العالم الغربي تطبق ملكية البلديات للخدمات العامة، مثل النقل العام والطاقة الكهربائية والغاز والمياه وما إلى ذلك. في الأعوام العشرة الماضية، في ظل العمدة، هيلين بوساليس، بدأت المدينة خصخصة خدمات مثل جمع القمامة والنقل المدرسي وغيرها من الخدمات. إذْ تقدِّم المدينة الأموال وتتقدَّم الشركات الخاصة بمناقصات للحصول على العقود، ما حقق وفورات كبيرة في الكلفة وتحسينات كبرى في الخدمة.

ما شاهدته هيلين بوساليس في لينكولن كان فرصة الفصل بين «مقدِّم» الخدمات العامة، أي الحكومة، و «المورد». وهذا يمكِّن من تحقيق معايير الخدمة العالية والكفاءة والموثوقية والكلفة المنخفضة التي يمكن أنْ تأتي بها المنافسة.

تشكل القواعد الأربع الموضحة أعلاه السياسات والممارسات المحددة اللازمة في المؤسسة الخدمية العامة إذا شاءت جعل نفسها رياديّة وقادرة على الابتكار. بالإضافة إلى ذلك، فإنّها تحتاج أيضاً إلى اعتماد تلك السياسات والممارسات اللازمة في أي منظمة قائمة لتكون رياديَّة، أي السياسات والممارسات المعروضة في الفصل السابق.

-3-
الحاجة إلى الابتكار

لِمَ الابتكار في المؤسسة الخدمية العامة بالغ الأهمية؟ لِمَ لا يسعنا ترك المؤسسات الخدمية العامة القائمة على حالها، والاعتماد على المؤسسات الجديدة لخلق الابتكارات التي نحتاجها في القطاع الخدمي، كما فعلنا دائماً عبر التاريخ؟

تتلخص الإجابة في أنَّ المؤسسات الخدمية العامة أصبحت كبيرة جداً وبالغة الأهمية في البلدان المتقدمة. لقد نما القطاع الخدمي، سواء الحكومي أو غير الحكومي غير الربحيّ، خلال هذا القرن بوتيرة أسرع من القطاع الخاص، ربما أسرع بثلاث إلى خمس مرات، وتسارع منذ الحرب العالمية الثانية.

كان هذا النمو إلى حد ما مفرطاً لأنَّه أينما أمكَن تحويل الأنشطة الخدمية العامة إلى مؤسسات هادفة للربح وجب تحويلها. ولا يقتصر سريان هذا على ما «خصخصته» مدينة لينكولن بولاية نبراسكا من خدمات بلدية، فقد قطع الانتقال من مؤسسة غير ربحية إلى مؤسسة ربحية شوطاً بعيداً بالفعل في المستشفى الأميركي، وأتوقع تحوله إلى انتقال جماعي في التعليم المهني والدراسات العليا. فلا يمكن تبرير دعم أصحاب المداخيل المرتفعة في المجتمع المتقدم من حاملي الشهادات العليا.

ستكون المشكلة الاقتصادية المركزية في المجتمعات المتقدمة خلال العشرين أو الثلاثين عاماً المقبلة مشكلة تكوين رأس المال طبعاً؛ وحدها اليابان ما زال فيها هذا التكوين مناسباً لاحتياجات الاقتصاد. لذا، لا يسعنا القيام بأنشطة «غير ربحية» لكونها أنشطة تلتهم رأس المال بدلاً من تكوينه، إذا أمكَن تنظيمها لتكون أنشطة تكوّن رأسمال وتحقق ربحاً.

لكنَّ الجزء الأكبر من الأنشطة المُمارَسة في المؤسسات الخدمية العامة سيظل أنشطة خدمية لن تختفي ولن تتغير. بالتالي، يجب أن تكون منتجة ومثمرة. لذا، يتعيَّن على المؤسسات الخدمية العامة تعلم كيف تصبح مبتكِرة وتدير نفسها بطريقة رياديّة. ولتحقيق ذلك، عليها تعلم النظر إلى التحولات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسكانية على أنَّها فرص في فترة التغيير السريع في جميع هذه المجالات، وإلا ستصبح عقبات ولن تقدر هذه المؤسسات على أداء مهمتها لأنَّها تلتزم ببرامج ومشروعاتٍ لا يمكنها العمل في بيئة متغيّرة، ولن تكون قادرة أو مستعدة للتخلي عن مهامها، لتظهر تدريجياً بمظهر بارونات الإقطاع بعدما فقدوا كل الوظائف الاجتماعية في حوالي عام 1300: طفيليين، عاطلين، لم يتبق لديهم سوى القدرة على العرقلة والاستغلال. سوف تصبح متعالية مُغترة بينما تفقد شرعيتها تدريجياً. ومن الواضح أنَّ هذا يحدث بالفعل مع أقوى مؤسساتها، نقابة

العمال. على أي حال، إنَّ مجتمعاً في حالة تغيّر سريع مع تحديات جديدة ومتطلبات وفرص جديدة، يحتاج إلى المؤسسات الخدمية العامة.

تمثل المدرسة العامة في الولايات المتحدة كلاً من الفرصة والمخاطر، فما لم تأخذ زمام المبادرة في الابتكار، لا يبدو أنَّها ستبقى على قيد الحياة هذا القرن إلا بصفتها مدرسة للأقليات في الأحياء الفقيرة. فالولايات المتحدة تواجه لأول مرة في تاريخها تهديد هيكل طبقي في التعليم يُبقِي الفقراء المدقعين خارج نظام المدارس العامة، على الأقل في المدن والضواحي حيث يعيش معظم السكان. وسيكون هذا خطأ المدرسة العامة نفسها لأنَّ الأمور المطلوبة لإصلاح المدرسة العامة معروفة بالفعل (انظر الفصل التاسع).

وتواجه العديد من المؤسسات الخدمية العامة الأخرى وضعاً مماثلاً. المعرفة موجودة، والحاجة إلى الابتكار واضحة، وليس عليها الآن إلا تعلم كيفية إدخال ريادة الأعمال والابتكار إلى نظامها الخاص. بخلاف ذلك، ستجد نفسها وقد نسختها مؤسسات رياديّة جديدة منافسة جاعلةً من المؤسسات القائمة بالية.

كان أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين فترة إبداع وابتكار هائلين في مجال الخدمات العامة. كان الابتكار الاجتماعي خلال الخمسة والسبعين عاماً لغاية الثلاثينات من القرن العشرين حياً ومنتجاً وسريعاً على غرار الابتكار التكنولوجي إنْ لم يتفوق عليه. لكن في هذه الفترات، اتخذ الابتكار شكل تأسيس مؤسسات خدمية جديدة، ومعظم ما لدينا اليوم منها في شكله الراهن ومهمته الراهنة لا يتجاوز عمره ستين أو سبعين عاماً. لكنّ الأعوام العشرين أو الثلاثين المقبلة ستكون مختلفة تماماً. قد تكون الحاجة إلى الابتكار الاجتماعي أكبر، لكن يجب أن يُنفذ إلى حد كبير داخل المؤسسة الخدمية القائمة. وبالتالي، فإنَّ إدخال الإدارة الرياديّة إلى المؤسسة الخدمية القائمة قد يكون المهمة السياسية الأولى لهذا الجيل.

15

المشروع الجديد

عندما تناولنا المؤسسة القائمة، سواء كانت تجارية أو خدمية، كانت الكلمة المسيطرة في مصطلح «الإدارة الرياديّة» هي «الرياديّة»، أما في المشروع الجديد فهي «الإدارة». وفي المنشآت التجارية القائمة، تمثّلت العقبة الرئيسة أمام ريادة الأعمال في الموجود أو القائم، أما في المشروع الجديد فالعقبة في غيابه.

يمتلك المشروع الجديد فكرة، وقد يمتلك منتجاً أو خدمة بل أيضاً مبيعات وبحجم كبير أحياناً. وبطبيعة الحال يتكبد كُلفاً، وقد يتحصل على عائدات وحتى أرباح. أما ما لا يمتلكه فهو «العمل التجاري»، أي امتلاك «حاضرٍ» حي وفاعل ومنظم يعرف فيه الناس وجهتهم، وواجباتهم، وما النتائج أو ما ينبغي أن تكونه. لكن ما لم يتحول المشروع الجديد إلى منشأة تجارية جديدة ويتأكد من أنَّه «تحت إشراف إدارة جيدة»، لن يكتب له البقاء بصرف النظر عن مدى روعة الفكرة الرياديّة ومقدار ما تجتذبه من الأموال ومدى جودة منتجاته ولا حتى حجم الطلب عليها.

تسبب رفض هذه الحقائق بتدمير كل مشروع بدأه أعظم مخترع في القرن التاسع عشر، توماس إديسون. كان طموح إديسون أن يصبح رجل أعمال ناجحاً ومديراً لشركة كبيرة. كان نجاحه في مسعاه مضموناً لأنَّه كان مخطط أعمال رائعاً. فقد كان يعرف بالضبط كيف يجب تأسيس شركة طاقة كهربائية لاستغلال اختراعه للمصباح الكهربائي. وكان يعرف بالضبط كيفية الحصول على ما يحتاجه من الأموال لمشروعاته. ولاقت منتجاته نجاحات فورية وكان الطلب عليها نهماً عملياً. لكنَّ إديسون ظل رائد أعمال، أو كان يعتقد بالأحرى أنَّ «الإدارة» تعني أن تكون مديراً. لذا، رفض تشكيل فريق إداري، فانهارت كل شركة من شركاته الأربع أو الخمس بمجرد وصولها إلى الحجم المتوسط، ولم ينقذها إلا إزاحة إديسون نفسه وتعيين إدارة محترفة مكانه.

تتطلب الإدارة الرياديّة في المشروع الجديد أربعة أمور:

أولاً، التركيز على السوق.

ثانياً، التخطيط المالي، وخاصة تخطيط التدفقات النقدية واحتياجات رأس المال المستقبلية.

ثالثاً، بناء فريق إدارة عليا قبل فترة طويلة من احتياج المشروع الجديد إلى واحد وقبل وقت طويل من قدرته على تحمل كلفته.

أخيراً، يتطلب الأمر من رائد الأعمال المؤسس البت في دوره ومجال عمله وعلاقاته.

-1-
الحاجة إلى التركيز على السوق

يشيع تفسير لفشل مشروع جديد في الوفاء بوعوده أو حتى مواصلة العمل مؤداه: «كانت أعمالنا على ما يرام إلى أن أتى هؤلاء الآخرون وأخذوا منا سوقنا، ولا نفهم كيف حدث هذا. فما قدموه لم يكن مختلفاً عما قدمناه»، أو قد يقول قائل: «كانت الأمور تسير على ما يرام، لكنّ هؤلاء الآخرين بدأوا في البيع لعملاء لم نسمع عنهم من قبل وفجأة سيطروا على السوق».

عندما ينجح مشروع جديد يكون نجاحه في كثير من الأحيان في سوق آخر غير السوق التي كان يستهدفها في الأصل، ومع منتجات أو خدمات لا تتطابق مع ما خطط له يشتريها عملاء لم يخطروا على بال المشروع حين بدأ، ويستخدمونها لمجموعة من الأغراض إلى جانب الأغراض المتوخاة منها عند تصميمها أول الأمر. إذا لم يتوقع المشروع الجديد ذلك، فينظِّم نفسه للاستفادة من الأسواق غير المتوقعة وغير المرئية، وإذا لم يصب كامل تركيزه على السوق، وإذا لم يكن مدفوعاً بالسوق، فإنّه لن ينجح في شيء خلا منح فرصة لمنافسٍ ما.

لا جدال في وجود استثناءات، فمنتجٌ صُمِّم لاستخدامٍ محدَّد، لا سيّما إذا كان علمياً أو تكنولوجياً، يظل في الغالب على سوقه واستخدامه المستهدفين، لكن ليس دوماً.

حتى الدواء المصمم لمرض معين ينتهي أحياناً باستخدامه لبعض الأمراض الأخرى المختلفة تماماً، ومن الأمثلة على ذلك مركَّبٌ يستخدم لعلاج قرحة المعدة. أو قد يجد دواء مصمم بالأساس لعلاج البشر سوقه الرئيسة في العلاج البيطري.

هكذا، فإنّ أي شيء جديد يخلق أسواقاً لم يتخيلها أحد من قبل. مثلاً لم يعلم أحد أنّه بحاجة إلى ناسخة مكتبية قبل طرح أول آلة من «زيروكس» حوالي عام 1960، بعدها بخمسة أعوام لم يعُد من

الممكن تخيل العمل من دونها. عندما بدأت الطائرات النفاثة الأولى في التحليق، أشارت أفضل الأبحاث السوقية إلى عدم وجود عدد كافٍ من الركاب لجميع الطائرات العابرة للمحيط الأطلسي الموضوعة في الخدمة أو لا تزال قيد البناء. بعد خمسة أعوام، كانت الطائرات العابرة للمحيط الأطلسي تحمل أكثر من المعتاد بخمسين إلى مئة ضعف كل عام.

يتسم المبتكر برؤية محدودة، ورؤيته في الواقع نفقية، أي أنَّه يرى ما يعرفه ويعمى عن كل ما عداه.

من الأمثلة على ذلك مبيد «دي دي تي»، فقد صُمِّم خلال الحرب العالمية الثانية لحماية الجنود الأميركيين من الحشرات الاستوائية والطفيليات، ووجد في النهاية أعظم تطبيقاته في الزراعة لحماية الماشية والمحاصيل من الحشرات لدرجةٍ حتَّمَت حظره لكونه فعالاً للغاية. لكن لم يتصور أي من العلماء البارزين ممن صمموا المبيد أثناء الحرب العالمية الثانية هذه الاستخدامات له. لا شك أنَّهم كانوا على علم بموت الأطفال من الإسهال «الصيفي» المنتقل عن طريق الذباب، وعلى علم بإصابة الماشية والمحاصيل بالطفيليات الحشرية، لكنهم علموا هذه الأشياء من موقع الشخص العادي. أما من موقع الخبير، فقد اهتموا بأمراض المناطق المدارية للإنسان، ولاحقاً أدى الجندي الأميركي العادي مهمة تطبيق المبيد على مجالاتٍ كان «خبيراً» بها، أي على منزله وأبقاره وأرضه.

وبالمثل، لم ترَ شركة «3 إم» أنَّ الشريط اللاصق الذي طورته للصناعة سيجد عدداً لا يحصى من الاستخدامات في المنزل وفي المكتب، ليصير «لاصق سكوتش». كانت شركة «3 إم» لأعوام عديدة مورداً للمواد الكاشطة والمواد اللاصقة للصناعة، وكانت ناجحة إلى حد ما في الأسواق الصناعية، ولم تفكر حتى بالتوجه إلى الأسواق الاستهلاكية. بيد أنَّ صدفةً دفعت المهندس الذي صمم منتجاً صناعياً لم يرغب به أي مستخدم صناعي إلى إدراك أنَّ هذه الأشياء قد تكون قابلة للبيع في السوق الاستهلاكية. بدأ الأمر بأخذه بعض العينات إلى المنزل عندما قررت الشركة التخلي عن المنتج، ليتفاجأ ببناته المراهقات وقد بدأن استخدامه لتضفير شعرهن أثناء الليل. الغريب في كل هذه القصة أنَّه ورؤساءه في «3 إم» أدركوا أنَّهم تعثروا بسوق جديدة.

طوَّر كيميائي ألماني أول مخدر موضعي في عام1905 بمسمى «نوفوكائين»، لكنه لم يستطع إقناع الأطباء باستخدامه، فقد فضلوا عليه التخدير الكلي (ولم يقبلوا استخدامه إلا خلال الحرب العالمية الأولى). لكن على عكس التوقعات، بدأ أطباء الأسنان في استخدامه. عندئذٍ، أو هكذا تقول القصة،

أخذ الكيميائي يجوب ألمانيا ملقياً الخطب ضد استخدام «نوڤوكائين» في مجال علاج الأسنان، إذْ لم يصممها لهذا الغرض!

أعترفُ أنَّ رد الفعل هذا كان متطرفاً إلى حد ما، إلا أنَّ رائد الأعمال يعرف الغرض من ابتكاره، وإذا ظهر له استخدام آخر، فإنَّه يميل إلى الاستياء منه. قد لا يرفض عملياً خدمة العملاء الذين لم يكونوا «في حسبانه»، لكنَّه من المرجح أن يعرب بوضوح عن عدم ترحيبه بهم.

كان هذا ما حدث مع الكمبيوتر. فقد عرفت أول شركة امتلكت الكمبيوتر، «يونيڤاك»، أنَّ الجهاز الرائع مصمم للعمل العلمي. لذا، لم تكلف نفسها عناء إرسال موظف مبيعات واحد عندما أبدت منشأة تجارية اهتماماً بالجهاز؛ لا شك أنَّها قالت لنفسها كيف لهؤلاء الأشخاص أن يعرفوا ماهية الكمبيوتر أصلاً. كانت «آي بي إم» تحمل القناعة نفسها بأنَّ الكمبيوتر أداة للعمل العلمي، فقد صممت الكمبيوتر الخاص بها خصيصاً للحسابات الفلكية، لكنَّها كانت على استعداد لتلقي الطلبيات من المنشآت التجارية وخدمتها. بعد عشرة أعوام، حوالي عام 1960، كانت «يونيڤاك» لا تزال تمتلك أكثر الآلات تقدماً وأفضلها، أما «آي بي إم» فكانت تمتلك سوق الكمبيوتر.

الحل المدرسي لهذه المشكلة يحيل على «أبحاث السوق»، لكنَّه حل خاطئ.

لا يمكن للمرء إجراء أبحاث السوق لشيء جديد لم يُطرَح في السوق بعد. حوالي عام 1950، خلصت أبحاث السوق لشركة «يونيڤاك» إلى أنَّه بحلول عام 2000، سيُباع حوالي ألف جهاز كمبيوتر، غير أنَّ الرقم الفعلي في عام 1984 بلغ حوالي المليون جهاز. ومع ذلك، فقد كان هذا أحد أكثر أبحاث السوق «علميةً» وحذراً وصرامة على الإطلاق، لكنَّ به خطأ وحيداً: لقد بدأ بافتراض أنَّ أجهزة الكمبيوتر ستُستخدم في الأعمال العلمية المتقدمة، ولهذا الاستخدام عدد محدود بالفعل. وبالمثل، فإنَّ العديد من الشركات التي رفضت براءات اختراع «زيروكس» بنت رفضها على أبحاث السوق الشاملة التي بيَّنَت أنَّه ما من داعٍ للناسخات في ظل وجود الطابعات. لم يكن أحد على علمٍ برغبة الشركات والمدارس والجامعات والكليات ومجموعة من الأفراد في شراء الناسخات.

لذا، يجب أنْ يبدأ المشروع الجديد بافتراض أنَّ منتجه أو خدمته قد يجد عملاء في أسواق لم يفكر فيها أحد، واستخداماتٍ لم يتصورها أحد عند تصميم المنتج أو الخدمة، وسيشتري هذا المنتج أو الخدمة عملاءٌ من خارج مجال رؤية المشروع أو تصوره.

إذا لم يكن للمشروع الجديد مثل هذا التركيز على السوق منذ البداية، فكل ما يمكنه خلقه ليس سوى سوق لمنافسيه، ليأتي بعد بضعة أعوام «هؤلاء الأشخاص» ويأخذون «سوقنا» أو ليأتي «هؤلاء الآخرون» ويبدؤونَ «البيع لعملاء لم نسمع بهم من قبل»، ليستولوا على السوق فجأةً.

في الواقع، ليس من الصعب إدغام التركيز على السوق في المشروع الجديد، لكنَّ متطلباته تتعارض مع ميول رائد الأعمال العادي. يتطلب هذا الأمر، أولاً، أن يطارد المشروع الجديد بطريقة منهجية كلاً من النجاح غير المتوقع والفشل غير المتوقع (راجع الفصل الثالث). فبدلاً من رفض الأمر غير المتوقع باعتباره «استثناءً»، كعادة رواد الأعمال، فإنَّه بحاجة إلى الخروج وتأمله بعناية واعتباره فرصة مميزة.

بعد فترة وجيزة من الحرب العالمية الثانية، اشترت شركة هندسية صغيرة رخصة لإنتاج دراجة ذات تصميم أوروبي بمحرك خفيف إضافي. بدا كأنَّه منتج مثالي للهند؛ لكنّ الواقع أثبت العكس. بيد أنَّ مالك هذه الشركة الصغيرة لاحظ أنَّ الطلبيات الكبيرة جاءت للمحركات وحدها. في البداية أراد رفضها، فما عسى المرء أن يفعل بمثل هذا المحرك الصغير؟ غير أنَّ فضوله دفعه ليذهب إلى المنطقة التي جاءت منها الطلبيات، ليجد أنَّ المزارعين كانوا ينزعون المحركات من الدراجات ويستخدمونها لتشغيل مضخات الري التي كانت تعمل يدوياً حتى الآن. باتت هذه الشركة اليوم أكبر مُصنِّع في العالم لمضخات الري الصغيرة وتبيعها بالملايين، وأحدثت مضخاتها ثورة في الزراعة في جميع أنحاء جنوب شرق آسيا.

كما يتطلب العمل على أساس حركة السوق أن يكون المشروع الجديد على استعداد للتجربة. فإذا ظهر أي اهتمام بمنتجه أو خدمته من جانب مستهلكين أو أسواق لم تكن في الخطة الأصلية، يحاول المرء العثور على شخص ما في تلك المنطقة الجديدة وغير المتوقعة على استعداد لاختبار المنتج أو الخدمة الجديدة واكتشاف ما إذا كان له تطبيق آخر، إنْ وجد. ويقدم المشروع عينات مجانية للأشخاص في السوق «غير المحتملة» لمعرفة ما يمكنهم فعله بها، وما إذا كان بإمكانهم استخدامها أصلاً، أو ما يتطلّبه الأمر ليشتروها ويصبحوا عملاء له. ويُعلن المشروع في الجرائد التجارية الخاصة بالصناعة حيثما تظهر بوادر الاهتمام، وهكذا دواليك.

لم تفكر شركة «دوبونت» قط في إطارات السيارات كتطبيق رئيس لألياف النايلون الجديدة التي طورتها، لكن عندما أبدى أحد مُصنِّعي الإطارات، «أكرون»، اهتماماً بتجربة النايلون، أسَّست

«دوبونت» مصنعاً. بعد بضعة أعوام، أصبحت الإطارات أكبر أسواق النايلون وأربحها.

لا يتطلب الأمر قدراً كبيراً من المال لمعرفة ما إذا كان الاهتمام غير المتوقع من سوق غير متوقعة مؤشراً على إمكانات حقيقية أم محض إشارات عفوية، لكنَّه يتطلب الحساسية والقليل من العمل المنهجي.

بيد أنَّ مَن يدير مشروعاً جديداً يحتاج في المقام الأول إلى قضاء بعض الوقت في الخارج؛ في السوق ومع العملاء ورجال المبيعات وفي البحث والإصغاء. يحتاج المشروع الجديد إلى بناء ممارسات منهجية لتذكير نفسه بأنَّ «المنتج» أو «الخدمة» يحدده الزبون، وليس المُنتِج. ويحتاج إلى العمل باستمرار على تحدي نفسه فيما يتعلق بالمنفعة والقيمة التي تقدمها منتجاته أو خدماته للعملاء.

يتمثل الخطر الأكبر للمشروع الجديد في «معرفته» المنتج أو الخدمة «أفضل» من معرفة العميل لهما أو معرفة ما يجب أنْ يكونا عليه، وكيف يجب شراؤهما، ولأي الأغراض يجب استخدامهما. يحتاج المشروع الجديد، قبل أي شيء، إلى الرغبة في رؤية النجاح غير المتوقع باعتباره فرصة وليس إهانة لخبرته، وإلى قبول بديهية التسويق الأساسية: لا تحصل الشركات على الأموال لإصلاح العميل، بل لإرضائه.

-2-
التخطيط المالي

في الغالب، يكون الافتقار إلى التركيز على السوق أحد أمراض «حديثي الولادة»، أي المشروع الجديد الوليد، وهذا أخطر بلاء قد يواجهه في مراحله الأولى، بل من شأنه أن يُعوّق إلى الأبد تلك المشروعات التي تنجو.

بالمقابل، يشكِّل الافتقار إلى التركيز المالي الكافي والسياسات المالية الصحيحة أكبر تهديد للمشروع الجديد في المرحلة التالية من نموه. يطال هذا التهديد في المقام الأول المشروع الجديد سريع النمو. كلما كان المشروع الجديد أنجح، زادت خطورة الافتقار إلى التخطيط المالي.

لنفترض أنَّ مشروعاً جديداً قد أطلق منتجه أو خدمته بنجاح وينمو بسرعة، ويعلن عن «زيادة سريعة في الأرباح» وينشر توقعات متفائلة، ثم «تُقبِل عليه» سوق الأوراق المالية، لا سيّما إذا كان مشروعاً في مجال التكنولوجيا المتقدمة أو مجال غير مألوف حالياً. فتكثر التوقعات بأنَّ مبيعاته ستصل إلى مليار دولار في غضون خمسة أعوام. بعد ثمانية عشر شهراً، ينهار المشروع الجديد. قد لا يختفي من الوجود أو يفلس، بل يجد نفسه فجأة غارقاً في الديون، أو يسرّح مئة وثمانين موظفاً لديه من أصل مئتين وخمسة وسبعين موظفاً، أو يطرد مديره، أو يُباع بسعرٍ زهيد لشركة كبيرة. تتكرر الأسباب نفسها دائماً: نقص السيولة؛ وعدم القدرة على تأمين رأس المال اللازم للتوسع؛ وفقدان السيطرة، حيث المصاريف والمخزونات والمستحقات في حالة من الفوضى. وفي الغالب، تأتي هذه المشكلات المالية الثلاث معاً في آن، غير أنَّ أياً منها في حد ذاته يعرّض صحة، إنْ لم يكن حياة، المشروع الجديد للخطر.

بمجرد اندلاع هذه الأزمة المالية، لا يمكن علاجها إلا بصعوبة شديدة ومعاناة كبيرة، لكن بالإمكان تفاديها بدرجة كبيرة.

من النادر ألّا يفكر رائد الأعمال الذي يبدأ مشروعاً جديداً بالمال، بل يميلُ على العكس من ذلك إلى الجشع. لذلك، يركّز على الأرباح، بيد أنَّه التركيز الخاطئ، أو بالأحرى يأتي هذا التركيز أخيراً وليس أولاً، إذ يسبقه التدفق النقدي ورأس المال والضوابط المالية فمن دونها، تكون أرقام الربح أوهاماً جيدة لمدة اثني عشر إلى ثمانية عشر شهراً، ومن ثمَّ تتبخر.

يجب تغذية النمو، ويعني هذا من الناحية المالية أنَّ النمو في المشروع الجديد يتطلب إضافة موارد مالية بدلاً من إخراجها، أي أنَّه يحتاج إلى المزيد من السيولة ورأس المال. وإذا أظهر المشروع الجديد المتنامي «ربحاً» فإنَّها أوهام، أي مجرد عملية محاسبية. وبما أنَّ الضرائب واجبة السداد على هذه الأوهام في معظم البلدان، فإنَّها تخلق عبئاً واستنزافاً نقدياً بدلاً من «فائض». وكلما زادت صحة المشروع الجديد وتسارع نموه، زادت حاجته إلى التغذية بالمال. وأغلب الظن أنّ مَن ينتظره مشكلاتٌ عسيرة بعد عامين أو نحو ذلك، ستكون المشروعات الجديدة العزيزة اليوم على الصحف وخطابات سوق الأوراق المالية والمشروعات الجديدة صاحبة النمو السريع في الأرباح وصاحبة «الأرباحِ القياسية».

يحتاج المشروع الجديد إلى تحليل التدفق النقدي وتوقعات التدفق النقدي وإدارة النقدية. ويرجع السبب في تحقيق المشروعات الأميركية الجديدة (مع استثناء مهم لشركات التكنولوجيا المتقدمة) أداءً أفضل بكثير في الأعوام القليلة الماضية من المشروعات الجديدة المعتادة إلى أنَّ رواد الأعمال الجدد في الولايات المتحدة قد أدركوا حاجة ريادة الأعمال إلى الإدارة المالية.

إنَّ إدارة النقدية سهلة إلى حد ما، إذا حاز المرء تنبؤات موثوقة بالتدفقات النقدية، و«موثوقة» تعني افتراض «أسوأ الحالات» وليس الآمال. لدى مصرفي قديم قاعدة أساسية يفترض بموجبها عند التنبؤ بالدخل النقدي والنفقات النقدية أنَّه يجب دفع الفواتير قبل ستين يوماً مما كان متوقعاً وأنَّ المستحقات ستأتي بعد ستين يوماً. إذا كانت التوقعات شديدة التحفظ، فإنَّ أسوأ ما يمكن حدوثه، ومن النادر أنْ يحدث في مشروع جديد متنامٍ، سيكون وجود فائض نقدي مؤقت.

يجب على المشروع الجديد المتنامي أن يعرف قبل اثني عشر شهراً مقدار ما سيحتاجه من النقود ومتى ولأي غرض. مع مهلة عام، من الممكن دائماً تمويل الاحتياجات النقدية. لكن وإنْ كان أداء المشروع الجديد جيداً، فإنَّ جمع الأموال على عجل وفي ظل «أزمة» ليس بالأمر السهل على الإطلاق، ويكون دوماً باهظ الكلفة. وعلاوة على ذلك، فإنَّه دائماً ما يَشغَل الأشخاص الرئيسيين في الشركة في أكثر الأوقات حرجاً، إذْ يهدر هؤلاء أشهراً من وقتهم وطاقتهم في التنقل من مؤسسة مالية إلى أخرى، عارضين مجموعة من التوقعات المالية المشكوك فيها واحدةً تلو الأخرى، لينتهي بهم الأمر عادةً مع رهن مستقبل الشركة لتجاوز القيود النقدية لمدة تسعين يوماً. عندما يتمكنون أخيراً من تكريس الوقت والتفكير في العمل مرة أخرى، تكون قد فاتتهم الفرص الكبرى مرة وإلى الأبد. بالنسبة للمشروع الجديد، فإنَّه يقع، بحكم طبيعته، تحت ضغط نقدي عندما تكون الفرص أكبر.

ينمو المشروع الجديد الناجح ليتجاوز هيكل رأسماله، فالقاعدة الأساسية المؤيدة بالأدلة التجريبية تقول إنَّ المشروع الجديد يتخطى رأسماله الأساسي مع كل زيادة في المبيعات (أو الفواتير) بمقدار 40% إلى 50%. بعد هذا النمو، يحتاج المشروع الجديد عادةً إلى هيكل رأسمال جديد ومختلف، بيد أنَّ مصادر الأموال الخاصة غير كافية، سواء أتت من الملّاك وعائلاتهم أو من مصدر خارجي، لذا يتعيَّن عليه أن يجد طريقة للوصول إلى مصدر أغنى بالأموال عن طريق «الاكتتاب العام» أو العثور على شريك أو شركاء بين الشركات القائمة أو جمع الأموال من شركات التأمين وصناديق

المعاشات التقاعدية. يحتاج المشروع الجديد المموَّل بالأسهم إلى التحول نحو الديون طويلة الأجل، والعكس بالعكس. وهكذا، مع نمو المشروع يصبح هيكله الراهن من رأس المال دوماً الهيكلَ الخطأ ويتحول إلى حجر عثرة.

في بعض المشروعات الجديدة، يكون تخطيط رأس المال سهلاً نسبياً، ففي حالة سلسلة المطاعم أو المراكز الجراحية المستقلة أو المستشفيات أو مقاولي البناء أو المتاجر المتخصصة، أو باختصار أي منشأة تجارية تتألف من وحدات متماثلة ومحلية بالكامل، يمكن تمويل كل وحدة باعتبارها منشأة مستقلة. يتجسد أحد الحلول في منح الامتياز، وهذا في جوهره طريقة لتمويل التوسع السريع. ولدينا حل آخر يتمثل في تأسيس كل وحدة محلية بصفة شركة يشارك فيها مستثمرون من المنطقة في كثير من الأحيان بصفة شركاء «محدودين»، ما يمكِّنها من تأمين رأس المال اللازم للنمو والتوسع أولاً بأول، ويكون نجاح الوحدة في السابق الضامن والحافز للمستثمرين في المستقبل. لكنَّ هذا الحل لا ينجح إلا عند (أ) بلوغ نقطة التعادل بأسرع وقت، ربما في غضون عامين أو ثلاثة أعوام على الأكثر. (ب) يكون النشاط روتينياً بحيث يمكن لذوي الكفاءة الإدارية المحدودة، مثل حامل حق الامتياز أو مدير مركز جراحي مستقل، القيام بعمل جيد من دون إشراف كبير. (ج) تصل الوحدة نفسها بسرعة إلى الحجم الأمثل الذي لا تتطلب بعده مزيداً من رأس المال، لكنها تنتج فائضاً نقدياً يساعدها في تمويل وحدات إضافية.

بالنسبة للمشروعات الجديدة بخلاف النوع السابق، يكون تخطيط رأس المال ضرورة للبقاء. إذا خطط مشروع جديد متنامٍ- وهذا يعني مرة أخرى افتراض الحد الأقصى للاحتياجات النقدية بدلاً من الحد الأدنى- لمتطلبات رأس المال وهيكله لثلاث أعوام مقدماً بشكل واقعي، فلا يجب أن يواجه عادةً صعوبة كبيرة في الحصول على حاجته من المال حين يحتاج إليه وبالشكل الذي يريده. أما إذا انتظر نمو رأسماله الأساسي وهيكل رأسماله، فإنَّه يَعرِضُ بقاءه واستقلاله في المزاد العلني، أو أقله سيجد المؤسسون أنَّهم قد تحملوا جميع مخاطر ريادة الأعمال وعملوا بجد لا لشيء إلا لجعل الآخرين أثرياء ومع سيطرة هؤلاء على الشركة يتحول المؤسسون من مالكي المشروع إلى مجرد موظفين فيه.

أخيراً، يحتاج المشروع الجديد إلى تخطيط النظام المالي اللازم لإدارة النمو. ومن جديد، يبدأ المشروع الجديد النامي بمنتجٍ ممتاز ومكانة ممتازة في السوق وآفاق نمو واعدة، ثم فجأة يخرج كل شيء عن السيطرة: المستحقات والمخزون وكلفة التصنيع والمصاريف الإدارية والخدمة والتوزيع، باختصار كل شيء. بمجرد خروج مجال واحد عن السيطرة، تتبعه جميع المجالات. لقد تجاوزت المؤسسة هيكلها الرقابي وإلى أن تستعيدَ السيطرة تكون الأسواق قد ضاعت وصار العملاء ساخطين، إنْ لم يكن عدائيين، وفقدَ الموزعون الثقة بالشركة، والأسوأ من ذلك كله أنَّ الموظفين قد فقدوا الثقة بالإدارة ولسببٍ وجيه.

يجعل النمو السريع الضوابط الرقابية الجارية متقادمة. ومن جديد، يبدو أنَّ نسبة النمو الحاسمة لا تزال 40% إلى 50%.

بمجرد فقدان السيطرة يغدو من الصعب استعادتها، لكن يمكن تجنب فقدان السيطرة بسهولة تامة. يجب أولاً الإحاطة بالنقاط الحرجة في المشروع، وهذه قد تكون جودة المنتج أو الخدمة أو المستحقات والمخزون أو كلفة التصنيع. ومن النادر أن تزيد النقاط عن أربعة أو خمسة أي مشروع. (يجب دائماً تضمين النفقات العامة الإدارية ونفقات الإدارة، فإذا زاد ما تمتصه هذه النفقات من الإيرادات بسرعة وبمعدلات غير متناسبة يعني أنَّ المؤسسة توظِّف مديرين وإداريين بأسرع من نموها الفعلي، وهذا عادةً أول مؤشر على أنَّ الشركة تخرج عن نطاق السيطرة، وأنَّ هيكلها الإداري وممارساتها لم تعد ملائمة للمهمة).

ليرقى المشروع الجديد إلى مستوى توقعات النمو، يجب عليه أن يضع اليوم الضوابط اللازمة في هذه النقاط الحرجة لمدة ثلاثة أعوام مقدَّماً. وليس من الضروري أنْ تكون الضوابط متقنة ولا يهم أنْ تكون الأرقام تقريبية، فالمهم أنَّ إدارة المشروع تعي هذه النقاط وتتذكرها وبذا يمكنها التصرف بسرعة إذا لزم الأمر. وفي الحالة الطبيعية لا تظهر الفوضى إذا حظيت النقاط الرئيسة باهتمام كافٍ، وعندئذٍ سيكون لدى المشروع الجديد الضوابط الضرورية عندما يضطر إليها.

الحال أنَّ التخطيط المالي لا يتطلب الكثير من الوقت، لكنَّه يتطلب قدراً كبيراً من التفكير. فالأدوات التقنية للقيام بالمهمة متاحة بسهولة وقد أوضحتها معظم كتب المحاسبة الإدارية، لكنَّ تطبيقها يقع على عاتق المؤسسة نفسها.

-3-

تكوين فريق إدارة عليا

لقد نجح المشروع الجديد في ترسيخ مكانته في السوق المناسبة، ثم نجح في العثور على الهيكل المالي والنظام المالي الذي يحتاجه. ومع ذلك، فبعد أعوام قليلة لا يزال عرضة للوقوع في أزمة خطيرة، فلحظة يبدو أنَّه على وشك أنْ يصبح «بالغاً»، أي شركة ناجحة راسخة مستمرة، يقع في مشكلة لا يبدو أنّ أحداً يفهمها؛ إذْ إنَّ المنتجات ممتازة والآفاق واعدة، بيد أنَّ النشاط يعجز ببساطة عن النمو، فلا الربحية ولا الجودة ولا أي من النقاط الرئيسة الأخرى تعمل.

والسبب على الدوام واحد: الافتقار إلى الإدارة العليا. لقد صار العمل أكبر من إدارة شخص واحد أو حتى شخصين، وبات الآن بحاجة إلى فريق إدارة عليا، وعند هذه اللحظة إذا لم تكن هذا الفريق موجوداً سلفاً، فقد فات الأوان. وأفضل ما قد يأمله المرء أن يستمر العمل، لكنَّه قد يستمر مع عاهات مستديمة أو ندوبٍ تنزف لأعوام عديدة مقبلة. فقد خارت المعنويات وأُحبِطَ الموظفون، ومَن أسسوا الشركة وبنوها ينتهي بهم الأمر غالباً بالخروج منها مع شعورٍ بالمرارة وخيبة الأمل.

بيد أنَّ العلاج بسيط: تكوين فريق إدارة عليا قبل أن يصل المشروع إلى النقطة التي يجب عندها أن يكون لديه فريق. بطبيعة الحال، لا يمكن تشكيل الفرق بين عشية وضحاها وتحتاج إلى فترات طويلة قبل أن تتمكن من أداء وظيفتها. تستند الفرق إلى الثقة المتبادلة والتفاهم المتبادل وهذه يستغرق تكوينها أعواماً، ومن واقع تجربتي، فإنَّها تستغرق بالحد الأدنى ثلاثة أعوام تقريباً.

لكنَّ المشروع الجديد الصغير النامي لا يمكنه تحمل كلفة فريق إدارة عليا، ولا يمكنه حتى تحمل نصف دزينة من الأشخاص ذوي الألقاب الكبيرة والرواتب المقابلة لها. في الواقع، في المنشآت التجارية الصغيرة النامية يضطلع عدد قليل جداً من الأشخاص بكل المهام، فكيف للمرء إذاً أن يحل هذه المشكلة العويصة؟

من جديد، العلاج بسيط نسبياً، لكنَّه يتطلب إرادةً من جانب المؤسسين لبناء فريق بدلاً من الاستمرار في إدارة كل شيء بأنفسهم. أما إذا اعتقد شخص أو شخصان في القمة أنَّ عليهـ/ـما وحدهـ/ـما فعل كل شيء، فإنَّ أزمة الإدارة تغدو حتمية بعد بضعة أشهر، أو على أبعد تقدير، بعد بضعة أعوام.

عندما تشير المؤشرات الاقتصادية الموضوعية لمشروع جديد، مثل استطلاعات السوق أو التحليل السكاني، إلى أنَّ العمل قد يتضاعف في غضون ثلاثة أو خمسة أعوام، فمن واجب المؤسس أو المؤسسين بناء فريق الإدارة الذي سيحتاجه المشروع الجديد في القريب العاجل. فالوقاية خير من العلاج، إذا جاز لنا القول.

بدايةً، يتعيَّن على المؤسسين، إلى جانب الأشخاص الرئيسيين الآخرين في الشركة، التفكير في الأنشطة الرئيسة لعملهم. ما المجالات المحددة المُعتمِد عليها بقاء هذا العمل ونجاحه؟ ستكون معظم المجالات على قائمة الجميع، لكن إذا ظهرت اختلافات وانشقاقات، ولا بد من ظهورها في مسألة بهذه الأهمية، يجب أخذها على محمل الجد. ولا بد من إدراج أي نشاط يعتقد أيُ عضو في المجموعة أنَّه من الأنشطة الرئيسة.

لا يمكن العثور على الأنشطة الرئيسة في الكتب، بل تأتي من تحليل المشروع. قد ينتهي الأمر بمؤسستين تبدوان بعين المراقب الخارجي من مجال عمل واحد إلى تحديد أنشطتهما الرئيسة بشكل مختلف عن بعضها. فالأولى، على سبيل المثال، قد تعطي الأهمية للإنتاج، أما الثانية فلخدمة العملاء. يوجد دائماً نشاطان رئيسيان في أي منظمة: إدارة الأفراد وإدارة الأموال. أما الباقي فيحددها الأشخاص من خلال النظر في المؤسسة وفي وظائفهم وقيمهم وأهدافهم.

بعدها تأتي الخطوة التالية وفيها يجب على كل عضو في المجموعة، بدءاً من المؤسس، أن يسأل: «أي الأنشطة أجيدها؟ وأي أنشطةٍ يجيدها كل من شركائي الرئيسيين في هذا العمل؟» من جديد، سيظهر اتفاق على معظم الأفراد ومعظم نقاط قوتهم. لكن، مرة أخرى، يجب أخذ أي خلاف على محمل الجد.

بعدها يسأل المرء: «أي من الأنشطة الرئيسية يجب أن يتحملها كل منا وبالتالي جعلها مسؤوليته الأولى أو الرئيسة لأنَّها تناسب نقاط قوته؟ وأي فردٍ يناسبه أي نشاط رئيس؟»

بعدها يمكن أن يبدأ العمل على بناء الفريق. يبدأ المؤسس في ضبط نفسه (أو نفسها) على عدم التعامل مع الموظفين ومشاكلهم إذا لم يكن هذا نشاطه الرئيس المناسب لقدراته. ربما تكون قوته الرئيسة في مجال المنتجات الجديدة والتكنولوجيا الجديدة، أو ربما العمليات والتصنيع والتوزيع والخدمة، أو ربما الأمور المالية والتمويل، ولهذا يجب على شخصٍ آخر يجيد التعامل مع الموظفين

الاضطلاع بهذه المهمة بدلاً منه. بيد أنَّه من اللازم تغطية جميع الأنشطة الرئيسة من قبل شخص أثبت قدرته في الأداء.

ما من قاعدة تنص على أنّ «المدير التنفيذي يجب أن يكون مسؤولاً عن هذه المهمة أو تلك». ولا شك أنَّ المدير التنفيذي صاحب القرار الأخير وعليه تقع المسؤولية النهائية. يتعين على المدير التنفيذي أيضاً التأكد من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بهذه المسؤولية النهائية. لكنَّ عمله يعتمد على ما تتطلبه المؤسسة وطبيعة الأفراد معه، وطالما أنَّ برنامج عمله يتكون من الأنشطة الرئيسة، فإنَّه يقوم بعمل المدير التنفيذي، لكنَّه في الوقت نفسه مسؤول عن التأكد من تغطية جميع الأنشطة الرئيسة الأخرى بشكل مناسب.

أخيراً، يجب تحديد الأهداف والغايات لكل مجال. يجب أن يُسأل كل شخص يتولى مسؤولية نشاط رئيس سواء كان نشاط تطوير المنتج أو الأفراد أو المالية: «ماذا يمكن لهذا المشروع أن يتوقع منك؟ على ما يجب أن نحاسبك؟ ما الذي تحاول تحقيقه ومتى؟»، لكنَّ هذه بطبيعة الحال إدارة أولية.

من الحكمة تكوين فريق الإدارة العليا بشكل غير رسمي في البداية، وما من حاجة لمنح الأشخاص ألقاباً في مشروع جديد نامٍ ولا إصدار تصريحات ولا حتى دفع مبالغ إضافية. وبوسع هذا كله الانتظار لمدة عام أو نحو ذلك ليتضح أنَّ الإعداد الجديد يعمل وتتضح كيفية عمله. في غضون ذلك، أمام أعضاء الفريق الكثير لتعلمه: وظيفتهم؛ وكيف يعملون معاً؛ وما عليهم فعله لتمكين المدير التنفيذي وزملائهم من أداء وظائفهم. بعدها بعامين أو ثلاثة، حين يحتاج المشروع النامي إلى إدارة عليا سيجدها.

لكن إذا عجز المشروع عن تأمين إدارة عليا قبل أن يحتاج بالفعل إلى واحدة، فسيفقد القدرة على إدارة نفسه قبل فترة طويلة من احتياجه فعلياً إلى فريق إدارة عليا. سيكون المؤسس مثقلاً جداً لدرجة أنَّه لن ينجز المهام المهمة. في هذه المرحلة، قد تسير الشركة بأحد اتجاهين، أولهما أن يركز المؤسس على مجال أو مجالين يتناسبان مع قدراته واهتماماته، وهذه فعلياً مجالات رئيسة، لكنَّها ليست المجالات الحرجة الوحيدة، أما المجالات الباقية فلا يلتفت إليها أحد. بعد ذلك بعامين، تكون المجالات مهمة قد تعرضت للتهميش وبات العمل في حالة يرثى لها. أما الثاني، الأسوأ من سابقه، فيتمتع فيه المؤسس بالتفاني، ويعلم أنَّ الأفراد والأموال من الأنشطة الرئيسة ويجب الاهتمام بهما، لذا يجبر نفسه على الاهتمام بهما مع أنَّ قدراته واهتماماته الخاصة، وهي التي بنت العمل بالفعل،

تتركز في تصميم وتطوير منتجات جديدة. ولكونه غير ضليعٍ في أي من المجالين، يكون أداؤه سيئاً في كليهما، ويستغرق منه اتخاذ القرارات أو القيام بأي عمل فيهما وقتاً طويلاً جداً، ليضطر بعدها، بسبب ضيق الوقت، إلى إهمال ما يجيده فعلاً وما تعتمد فيه الشركة عليه، أي تطوير تقنية جديدة ومنتجات جديدة. بعد ثلاثة أعوام، تصير الشركة كالكيس الفارغ بلا ما تحتاجه من منتجات وفي الوقت نفسه بلا ما تحتاجه من إدارة أفراد وإدارة مالية.

في المسار الأول، قد يكون من الممكن إنقاذ الشركة، إذ لديها المنتجات في نهاية المطاف، غير أنَّ المؤسس لن يبقى في منصبه حتماً فسيعزله مَن يأتي لإنقاذ الشركة. أما في الحالة الثانية، فلا يمكن عادةً إنقاذ الشركة على الإطلاق ويجب بيعها أو تصفيتها.

يجب على المشروع الجديد تكوين فريق إدارة عليا قبل وقت طويل من وصوله إلى النقطة التي يحتاج فيها إلى واحد. يجب على المدير الفرد البدء في تعلم كيفية العمل مع الزملاء والثقة بالناس وكيفية محاسبتهم قبل وقت طويل من توقف إدارة الفرد الواحد عن العمل وتحولها إلى سوء إدارة. كما يجب على المؤسس تعلم أن يصبح قائد فريق بدلاً من «نجم» يحيط به «مساعدون».

-4-
أين لي المساهمة؟

قد يكون تكوين فريق الإدارة العليا أهم خطوة نحو الإدارة الرياديّة في المشروع الجديد، لكنَّها ليست سوى الخطوة الأولى للمؤسسين أنفسهم الذين يتعين عليهم بعدها التفكير فيما سيكون عليه مستقبلهم.

عندما يتطور مشروع جديد وينمو، لا بد أن تتغير أدوار وعلاقات رواد الأعمال الأصليين. إذا رفض المؤسسون قبول هذا، فسوف يعرقلون العمل وقد يدمرونه.

كل رائد أعمال مؤسس يخفض رأسه أمام هذا ويقول «آمين». وما أكثر القصص المرعبة عن رواد أعمال مؤسسين لم يتغيروا مع تغير المشروع، ليدمروا بذلك الشركة وأنفسهم. لكن حتى مَن يقبل من المؤسسين حقيقة أنَّه هو نفسه بحاجة إلى القيام بشيء ما، فإنَّ قلةً تعرف كيفية التعامل مع تغيُّر أدوارها وعلاقاتها، حيث يميل المؤسس إلى البدء بسؤال: «ما الذي أحب فعله؟» أو في أحسن الأحوال «أين أجد نفسي؟» غير أنَّ السؤال الصحيح: «ما الذي سيحتاجه المشروع إدارياً من الآن

فصاعداً؟» وفي مشروع جديد نامٍ، يتعين على المؤسس طرح هذا السؤال كلما نمت الشركة (أو المؤسسة الخدمية العامة) بشكل كبير أو غيّرت اتجاهها أو طابعها، أي غيّرت منتجاتها أو خدماتها أو أسواقها أو نوعية ما تحتاجه من العاملين.

بعدها يجب على المؤسس طرح السؤال التالي: «أي شيءٍ أجيد؟ من بين كل هذه الاحتياجات للمشروع أيُها يمكنني تأمينه بصورة متميزة؟» أما السؤال التالي فلا يطرحه المؤسس إلا بعد التفكير في السؤالين السابقين: «ما الذي أريد حقاً فعله، وأؤمن بفعله؟ ما الذي أرغب في قضاء أعوام فيه، إنْ لم يكن بقية حياتي؟ أيحتاج المشروع إلى هذا الشيء حقاً؟ هل هذه المساهمة رئيسة وأساسية ولا غنى عنها؟»

أحد الأمثلة على ذلك «جامعة پيس» في مدينة نيويورك بعد الحرب العالمية الثانية. فقد أسس الدكتور إدوارد مورتولا المؤسسة من لا شيء في عام 1947 وانتقل بها إلى ثالث أكبر جامعة في مدينة نيويورك وأسرعها نمواً، بعدد طلاب بلغ خمسة وعشرين ألف طالب وكليات دراسات عليا مرموقة. في الأعوام الأولى للجامعة كان مورتولا مبتكراً فطناً، فحين كانت الجامعة صغيرة جداً (حوالي عام 1950) كوَّن فريق إدارة عليا قوياً، حيث كُلِّفَ جميع الأعضاء بمسؤولية رئيسة محددة بوضوح مع تحمل المسؤولية الكاملة عنها وتسلم قيادها. بعد بضعة أعوام، حدد مورتولا دوره وتحول إلى رئيس للجامعة، وشكّل في الوقت نفسه مجلس أمناء قوياً ومستقلاً لتقديم المشورة له ودعمه.

لكن الأسئلة حول ما يحتاجه المشروع، وما نقاط القوة لدى رائد الأعمال المؤسس، وماذا يريد أن يفعله، قد يُجاب عنها بشكل مختلف تماماً.

على سبيل المثال، أدار إدوين لاند، مخترع زجاج بولارويد وكاميرا بولارويد، الشركة خلال الاثني عشر أو الخمسة عشر عاماً الأولى من حياتها، لغاية أوائل الخمسينات. ثم بدأت تنمو بسرعة. وبناءً على ذلك، شكَّل لاند فريق إدارة عليا وأدخله حيز العمل، أما هو فقد ارتأى أنَّه ليس الرجل المناسب لمنصب الإدارة العليا في الشركة، فما يمكنه المساهمة به، وحده دون غيره، كان الابتكار العلمي. وعليه فقد بنى لنفسه مختبراً وصار المدير الاستشاري للبحوث في الشركة، أما العمليات اليومية في الشركة فقد تركها للآخرين.

وإلى نتيجة مماثلة توصل راي كروك، الرجل الذي صمم وبنى ماكدونالدز، فقد ظل رئيساً لها إلى أن وافته المنية بعد تجاوزه سن الثمانين. بيد أنَّه أدخل فريق إدارة عليا حيز العمل لتدير الشركة وعيَّن نفسه «رقيب التسويق» في الشركة، فقد دأب على زيارة فرعين أو ثلاثة من فروع ماكدونالدز أسبوعياً للتحقق من جودتها بعناية ومستوى النظافة والود، وواظب على هذه العادة إلى ما قبل وفاته بفترة قصيرة. وعلاوة على كل هذا، قابلَ العملاء وتحدث معهم وأصغى إليهم، ما مكَّن الشركة من إجراء التغييرات اللازمة للاحتفاظ بمكانتها القيادية في صناعة الوجبات السريعة.

وبالمثل، في مشروع جديد أصغر بكثير، شركة توريد مواد بناء في شمال غرب المحيط الهادئ للولايات المتحدة، ارتأى الشاب مؤسس الشركة أنَّ دوره ليس إدارتها بل تنمية مواردها الحيوية، أي المديرين المسؤولين عن مئتي فرع في المدن الصغيرة والضواحي. هؤلاء المديرون في الواقع يديرون أعمالهم المحلية الخاصة، ويتلقون خدماتٍ ممتازة من المقر الرئيسي: الشراء المركزي ومراقبة الجودة ومراقبة الائتمان والمبالغ المستحقة القبض وما إلى ذلك. لكنَّ البيع ينجزه كل مدير محلياً وبمساعدة قليلة جداً، ربما بمساعدة مندوب مبيعات واثنين من سائقي الشاحنات.

يعتمد العمل على الدافع والقيادة والمقدرة والحماسة عند هؤلاء المديرين المعزولين وغير المتمرسين إلى حد ما، فليس بينهم مَن يحمل شهادة جامعية والقليل منهم أنهى دراسته الثانوية. لذا انصب عمل مؤسس هذه الشركة على قضاء اثني عشر إلى خمسة عشر يوماً كل شهر في الميدان لزيارة مديري الفروع، وقضاء نصف يوم معهم ومناقشة أعمالهم وخططهم وتطلعاتهم. لعل هذا ما تختلف فيه الشركة عن باقي الشركات، وبخلافه يفعل كل بائع جملة لمواد البناء الأشياء نفسها. فأداء المدير التنفيذي لهذا النشاط الرئيس مكّن الشركة من النمو بأسرع من أي منافس بمعدل ثلاثة إلى أربعة أضعاف، حتى في أوقات الركود.

أتت إجابة أخرى مختلفة عن السؤال نفسه من العلماء الثلاثة الذين أسسوا معاً ما صار واحدةً من أكبر الشركات وأنجحها في صناعة أشباه الموصلات. عندما سألوا أنفسهم، «ما احتياجات العمل؟» كانت الإجابة إنّها ثلاثة: «استراتيجية الأعمال الأساسية؛ والبحث العلمي والتطوير؛ وتنمية الأفراد وخاصة الباحثين والتقنيين». ثم حددوا المهام الأنسب لكل حاجة من الحاجات الثلاث وتقاسموها وفقاً لنقاط قوتهم. كان الشخص الذي تولى وظيفة العلاقات والتنمية البشرية في الواقع مبتكراً علمياً غزير الإنتاج ويحظى بمكانة مرموقة في الأوساط العلمية، لكنَّه قرر، و وافقه زملاؤه، أنَّه مؤهل

للمهمة الإدارية لذلك تولاها. قال ذات مرة في خطاب: «لم يكن هذا ما أردت فعله، لكنَّه كان المجال الذي يمكنني فيه تقديم أكبر مساهمة».

قد لا تصل هذه الأسئلة دائماً إلى مثل هذه النهايات السعيدة، بل قد تصل إلى قرار ترك الشركة.

كان هذا ما انتهى إليه مؤسس مشروع من أنجح مشروعات الخدمات المالية الجديدة في الولايات المتحدة. لقد أسس فعلياً فريق الإدارة العليا وسأل عما تحتاجه الشركة، ونظر إلى نفسه وإلى نقاط قوته ولم يجد أي تطابق بين احتياجات الشركة وقدراته الخاصة، دع عنك احتياجات الشركة وما يريد هو فعله. قال: «لقد دربت خليفتي لنحو ثمانية عشر شهراً، ثم سلمت الشركة إليه واستقلت». ومذّاك، أسس ثلاث منشآت تجارية جديدة، لم تكن أي منها في مجال التمويل وقد طورها بنجاح إلى شركات متوسطة الحجم ثم استقال مرة أخرى. يريد تطوير منشآت جديدة لكنَّه لا يستمتع بإدارتها ويرضى بالانفصال عنها لما فيه خير الطرفين.

قد يتوصل رائد أعمال آخر في الموقف نفسه إلى استنتاجات مغايرة. واجه مؤسس عيادة طبية معروفة، ورائد في مجاله، معضلة مماثلة. فقد كانت المؤسسة بحاجة إلى مدير وجامع أموال في حين كان يميل هو إلى البحث والطب، لكنَّه أدرك أنَّه يجيد جمع الأموال ويقدر على تعلم وظيفة المدير التنفيذي لمنظمة رعاية صحية كبيرة نوعاً ما. يقول: «وهكذا، شعرت أنَّه من واجبي تجاه المشروع الذي أسسته، وتجاه زملائي فيه، قمع رغباتي الخاصة وتولي منصب المدير التنفيذي وجامع الأموال. لكن ما كان لي تولي هذه المهمة أبداً لو لم أدرِ أنَّني أمتلك القدرات لأداء المهمة، ولو لم يؤكد لي جميع مستشاريّ ومجلس الإدارة امتلاكها».

يجب على رائد الأعمال المؤسس مواجهة سؤال «إلى أين أنتمي؟» وبدء التفكير فيه بمجرد أن يُظهِر المشروع أولى علامات النجاح، بل يمكن مواجهة هذا السؤال قبل ذلك بكثير. في الحقيقة، لعله من الأفضل التفكير فيه قبل بدء المشروع الجديد أصلاً.

كان هذا ما فعله سويشيرو هوندا، مؤسس وباني شركة «هوندا موتور» في اليابان، حين قرر فتح شركة صغيرة في أحلك الأيام بعد هزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية. لم يبدأ مشروعه إلا بعدما وجد الرجل المناسب ليكون شريكه ويتولى الإدارة والتمويل والتوزيع والتسويق والمبيعات

والموظفين. لقد قرر هوندا منذ البداية أنَّه ينتمي إلى الهندسة والإنتاج ولن يدير أي شيء آخر. وقد أنتجَ هذا القرار شركة «هوندا موتور».

ولنا في هنري فورد مثال أسبق وأوضح. فحين قرر فورد في عام 1903 الدخول في الأعمال التجارية بنفسه، فعل بالضبط ما فعله هوندا بعد أربعين عاماً. فقبل أن يبدأ، وجد الرجل المناسب ليكون شريكه ويدير المجالات التي عَلِم فورد أنَّه لا ينتمي إليها: الإدارة والتمويل والتوزيع والتسويق والمبيعات والموظفين. عرف هنري فورد، حاله حال هوندا، أنَّه ينتمي إلى مجال الهندسة والتصنيع وكان سيقتصر على هذين المجالين. كان الرجل الذي وجده هو جيمس كوزنس[32] الذي ساهم بقدر مساهمة فورد في نجاح الشركة، فالعديد من أفضل السياسات والممارسات المعروفة لشركة «فورد» وتُنسَب في الغالب لهنري فورد، من قبيل إعطاء أجر خمسة دولارات في اليوم أو سياسات التوزيع والخدمة الرائدة، كانت من بنات أفكار كوزنس وكان فورد قد قاومها في البداية. لقد بلغ كوزنس من النجاح والتأثير درجةً أشعرت فورد بالغيرة ودفعته لإخراجه من الشركة في عام 1917. وكانت القشة الأخيرة إصرار كوزنس على أنَّ سيارة «موديل تي» قديمة واقتراحه استخدام بعض الأرباح الضخمة للشركة لبدء العمل على خليفةٍ لها.

نمت شركة «فورد» وازدهرت إلى حين إقالة كوزنس. بعدها ببضعة أشهر، بمجرد تولي هنري فورد كل وظيفة إدارية عليا، متناسياً أنَّه كان يعرف في وقت سابق المكان الذي ينتمي إليه، بدأت الشركة في الانحدار. تشبث هنري فورد بـ«موديل تي» لمدة عشرة أعوام كاملة إلى أن صارت حرفياً غير قابلة للبيع. ولم يتوقف انحدار الشركة لمدة ثلاثين عاماً منذ إقالة كوزنس إلا مع مقدم الشاب هنري فورد الثاني بعد وفاة جده وتوليه الشركة المفلسة عملياً.

-5-
الحاجة إلى المشورة الخارجية

تشير هذه الأمثلة الأخيرة إلى عامل مهم لرائد الأعمال في المشروع الجديد النامي ألا وهو الحاجة إلى مشورة خارجية مستقلة وموضوعية.

قد لا يحتاج المشروع الجديد النامي إلى مجلس إدارة رسمي. علاوة على ذلك، فإنَّ مجلس الإدارة المتعارف عليه لا يقدم للمؤسس في كثير من الأحيان ما يحتاجه من نصحٍ ومشورة. لكنَّ المؤسس بحاجة إلى أشخاص ليناقش القرارات الأساسية معهم ويصغي إليهم، ومن النادر العثور على هؤلاء داخل المؤسسة. يجب على شخص ما أن يتحدى تقييم المؤسس لاحتياجات المشروع ونقاط قوته الشخصية. يجب على الشخص الذي ليس جزءاً من المشكلة أن يطرح الأسئلة ويراجع القرارات، وقبل هذه وتلك، أن يدفع المؤسس باستمرار لتأمين احتياجات البقاء على المدى الطويل للمشروع الجديد من خلال التركيز على السوق وتوفير التخطيط المالي وتكوين فريق إدارة عليا فاعل. بهذا نكون قد أوردنا المطلب الأخير للإدارة الرياديّة في المشروع الجديد.

إذا طبَّق المشروع الجديدة هذه الإدارة الرياديّة في سياساته وممارساته، سيصبح منشأةً تجارية كبيرة مزدهرة[33].

في العديد من المشروعات الجديدة، لا سيّما مشروعات التكنولوجيا المتقدمة، يجري تجاهل التقنيات التي ناقشناها في هذا الفصل، بل ازدراؤها، بحجة أنَّها تمثِّل «إدارة» في حين نحن «رواد أعمال»، لكن هذا الموقف ليس جرأة، بل عدم مسؤولية لكونه يخلط بين الأسلوب والمضمون، وتقول الحكمة القديمة «لا حرية إلا بمقتضى القانون»، والحرية من دون قانون رخصة سرعان ما تتحول إلى فوضى وبعدها إلى طغيان. يحتاج المشروع الجديد إلى التخطيط والانضباط لأنَّ عليه بالتحديد الحافظ على روح المبادرة وتعزيزها وإعداد نفسه لما يتطلبه تحقيق النجاح من متطلبات. ويحتاج قبل كل شيء إلى المسؤولية، وهذا ما تأتي به في التحليل الأخير الإدارة الرياديّة للمشروع الجديد.

يمكن قول المزيد بصدد إدارة المشروع الجديد والتمويل والتوظيف وتسويق منتجاته وما إلى ذلك، لكنَّ مؤلفاتٍ أخرى[34] تكفلت بتغطية هذه التفاصيل بشكل وافٍ. لقد سعى هذا الفصل إلى تحديد ومناقشة السياسات المعدودة والضرورية لبقاء ونجاح أي مشروع جديد، سواء كان منشأة تجارية أو مؤسسة خدمية عامة، وسواء كان بـ«تكنولوجيا متقدمة» أو «بسيطة» أو «لا يعتمد على التكنولوجيا»، وسواء بدأه رجل أو امرأة أو مجموعة أفراد، وسواء كان الهدف منه أن يظل شركة صغيرة أو يصبح شركة «آي بي إم» أخرى.

الباب الثالث

الاستراتيجيات الرياديّة

على غرار أنَّ ريادة الأعمال تتطلّبُ إدارةً رياديّة، أي ممارسات وسياسات داخل المؤسسة، فإنَّها تتطلّبُ ممارسات وسياسات خارجها، في السوق، أي أنَّها تتطلّبُ استراتيجياتٍ رياديّة.

16

الأسرع والأفضل دوماً

أصبحت «الاستراتيجيةُ في الأعمال»[35] في الآونة الأخيرة كلمة شائعة في أي كتاب تطرق إلى معالجتها[36]، غير أنَّني لم أقف على أي نقاش حول الاستراتيجيات الرياديَّة، مع أنَّها مهمة ومتميزة ومختلفة.

توجد أربع استراتيجيات رياديّة على وجه التحديد:

1- «الأسرع والأفضل دوماً»[37].

2- «الفطنة في الاغتنام»[38].

3- العثور على «تخصصٍ» في السوق وشغله.

4- تغيير الخصائص الاقتصادية لمنتج أو سوق أو صناعة.

لا تستبعد هذه الاستراتيجيات الأربع إحداها الأخرى، وفي الغالب يجمع رائد الأعمال اثنتين منها، وأحياناً ثلاثاً، في استراتيجية واحدة. كما أنَّه لا يمكن دائماً التمييز بينها بدقة، فقد تصنَّف الاستراتيجية ذاتها على أنَّها مثلاً استراتيجية «فطنة في الاغتنام» أو العثور على «تخصص» في السوق وشغله. بيد أنَّ لكلٍ من هذه الأربع متطلباتها الأساسية وحدودها ومخاطرها، وكلٌ منها يتناسب مع أنواع معينة من الابتكار دون غيرها ويتطلب سلوكاً محددا من جانب رائد الأعمال.

-1-
الأسرع و الأفضل دوماً

كنت «الأسرع والأفضل دوماً»، بهذه العبارة شرح جنرال من سلاح الفرسان الكونفدرالي في الحرب الأهلية الأميركية فوزه المستمر في معاركه. في ظل هذه الاستراتيجية، يهدف رائد الأعمال إلى القيادة، إنْ لم يكن إلى الهيمنة على سوق جديدة أو صناعة جديدة. لا تهدف استراتيجية «الأسرع

والأفضل دوماً» بالضرورة إلى تأسيس منشأة تجارية كبيرة على الفور، رغم أنَّ هذا ما يُستهدف عادةً، لكنّها تهدف منذ البداية إلى إحراز مكانة قيادية دائمة.

تمثِّل هذه الاستراتيجية عند الكثير من الناس استراتيجية ريادة الأعمال بامتياز. في الواقع، إذا اتبع المرء الكتب الشائعة عن رواد الأعمال[39]، لقال إنَّها الاستراتيجية الوحيدة لريادة الأعمال، ويحمل عددٌ كبيرٌ من رواد الأعمال، لا سيما في مجال التكنولوجيا المتقدمة، الرأي نفسه على ما يبدو.

بيد أنَّ هذه الرأي مغلوط. لا جدال بالطبع في أنَّ عدداً كبيراً من رواد الأعمال قد اختاروا بالفعل هذه الاستراتيجية، بيد أنَّها ليست حتى استراتيجية ريادة الأعمال المهيمنة، عدا عن أنَّها ليست الأقل مخاطرة أو صاحبة أعلى نسبة نجاح، بل إنَّها على العكس من ذلك، الأكثر مقامرة و الأعتى لكونها لا تسمح بالأخطاء ولا تمنح فرصة ثانية.

لكنَّها إنْ نجحت، فإنَّها تعود بعوائد مجزية جداً.

إليك بعض الأمثلة لتوضيح ما تتألف منه هذه الاستراتيجية وما تتطلبه.

كانت شركة «هوفمان لاروش» السويسرية لأعوام عديدة أكبر شركة أدوية في العالم وأكثر ربحاً، مع أنَّ جذورها كانت متواضعة، فقد كانت لغاية منتصف العشرينات مُصنِّعاً كيميائياً صغيراً ومكافحاً لبعض أصباغ النسيج. لقد طغى عليها بالكامل مصنِّعو الصبغة الألمان وشركتان أو ثلاث سويسرية أكبر منها بكثير. ثم راهنت على الفيتامينات المُكتشَفة حديثاً في وقت كان العالم العلمي يأبى التسليم بوجود مثل هذه المواد. فحصلت على براءة اختراع الفيتامينات، إذْ لم يُرِدْها أحد، وأقنعت مكتشفيها من «جامعة زيورخ» بترك العمل في الجامعة والعمل معها براتب بلغ أضعاف ما كانوا يتقاضونه من الجامعة، وهذه رواتب لم تدفعها الصناعة من قبل. واستثمرت كل ما كان في حوزتها من الأموال وكل ما يمكنها اقتراضه في تصنيع وتسويق هذه المواد الجديدة.

بعد ستين عاماً، أي بعد فترة طويلة من انتهاء صلاحية جميع براءات اختراع الفيتامينات، تسيطر «هوفمان لاروش» على ما يقرب من نصف سوق الفيتامينات في العالم بحجمها البالغ سنوياً مليارات الدولارات. عادت الشركة لتطبيق هذه الاستراتيجية نفسها مرتين أخريين، كانت الأولى في الثلاثينات، حين دخلت في عقاقير السلفا الجديدة رغم أنَّ معظم العلماء آنذاك «كانوا يعلمون» أنَّ العقاقير الجهازية لا يمكنها التأثير في الأمراض؛ والمرة الثانية كانت بعد عشرين عاماً، في

منتصف الخمسينات، حين دخلت في مهدئات الأعصاب، الليبريوم والفاليوم، وكانت آنذاك هرطقة وتتعارض مع ما «يعلمه كل عالم».

اتبعت «دوبونت» الاستراتيجية نفسها، وكانت قد أنفقت خمسة عشر عاماً من البحث الشاق والمحبِط لتطرح النايلون، أول ألياف صناعية، بعدها مباشرةً بذلت الشركة جهوداً جبارة وبنت مصانع ضخمة ودشنت الحملات الإعلانية، إذْ لم يكن لديها منتجات استهلاكية للإعلان عنها، وخلقت ما نسميه اليوم صناعة اللدائن.

قد يقول قائل إنَّها قصص «شركة كبيرة»، لكنَّ «هوفمان لاروش» لم تكن شركة كبيرة عندما بدأت. وإليك بعض الأمثلة الحديثة عن شركاتٍ بدأت من لا شيء لتصل إلى ما وصلت إليه باتباعها هذه الاستراتيجية.

لم تكن معالجات النصوص اختراعاً «علمياً» صرفاً، بل أتت نتيجة جمع ثلاث أدوات موجودة سلفاً: آلة كاتبة وشاشة عرض وجهاز كمبيوتر بسيط. لكنَّ هذا المزيج من الأدوات الموجودة سلفاً أدى إلى ابتكار حقيقي خلق تغييراً جذرياً في العمل المكتبي. كان الدكتور آن وانغ رائد أعمال وحيداً حين تصور هذه التجميعة في وقتٍ ما من منتصف الخمسينات. لم يكن سجله حافلاً في ريادة الأعمال وافتقر إلى الحد الأدنى من الدعم المالي، لكن من الواضح أنَّه كان يهدف منذ البداية إلى إقامة صناعةٍ جديدة وتغيير العمل المكتبي، وهكذا أصبحت شركة «وانغ لابوراتوريس» شركة كبيرة جداً.

وبالمثل، كان المهندسان الشابان اللذان أسسا شركة «آبل كمبيوتر» في مرآب صار يضرب به المثل يفتقران إلى الدعم المالي والخبرة السابقة في مجال الأعمال، لكنَّهما هدفا منذ البداية إلى إقامة صناعةٍ والهيمنة عليها.

ليس لزاماً في هذه الاستراتيجية أن يهدف رائد أعمال إلى تأسيس شركة كبيرة، رغم أنَّ هذا الهدف واجب عليه. مثلاً، لا تشرع شركة «3 إم» في محاولة ابتكار لأنَّه قد يسفر عن تأسيس شركة كبيرة مستقلة، ويبدو أنَّها سياسة متعمدة من الشركة. وعلى منوال «3 إم»، لا تشرع شركة «جونسون آند جونسون» في مثل هذه المحاولات، وكلتاهما من أغزر وأنجح المبتكرين، وكلتاهما تبحث عن

ابتكارات تسفر عن مؤسسات متوسطة الحجم بدلاً من مؤسسات عملاقة، والأولى ستهيمن في مجالها على أي حال.

لا يقتصر تطبيق هذه الاستراتيجية على الأعمال التجارية، حيث يمكن للمؤسسات الخدمية العامة تطبيقها. عندما أسَّس فيلهلم فون هومبولت «جامعة برلين» في عام 1809، كان يهدف بوضوح إلى أن يكون الأسرع والأفضل. كانت بروسيا قد هُزِمَت للتو على يد نابليون وبالكاد نجت من التقسيم، وقد أفلست سياسياً وعسكرياً، وقبل هذا وذاك، أفلست مالياً. بدا المشهد حينها مماثلاً لمشهد ألمانيا بعد هزيمة هتلر في عام 1945. ومع ذلك، فقد شرع هومبولت في بناء أكبر جامعة شهدها العالم الغربي أو سمع عنها، فقد كانت أكبر بثلاث إلى أربع مرات من أي شيء كان موجوداً حينها، وعمَدَ إلى توظيف العلماء البارزين في كل تخصص، بادئاً بالفيلسوف الأبرز في عصره جورج فيلهلم هيغل. وقد دفع لموظفيه من الأساتذة ما يناهز عشرة أضعاف ما حصلوا عليه من قبل، في فترة كان فيها الباحثون البارزون يستجدون العمل بعدما أجبرت الحروب النابليونية العديد من الجامعات العريقة والمعروفة على حل نفسها.

بعد مئة عام، في الأعوام الأولى من هذا القرن العشرين، قرر جراحان في مدينة روتشستر، وهي مدينة مغمورة في ولاية مينيسوتا بعيدة عن المراكز السكانية أو كليات الطب، تأسيس مركز طبي قائم على مفاهيم جديدة كلياً ومهرطقة للممارسة الطبية، وقائمة بالتحديد على تكوين فرق يعمل فيها الأخصائيون المتميزون معاً تحت قيادة منسق الفريق. لم يلتق فريدريكِ وليام تايلور، أبو الإدارة العلمية، بالأخوين مايو، لكنَّه وصف «مايو كلينك» في شهادته المعروفة أمام الكونغرس عام 1911 بأنَّها «الإدارة العلمية الأكمل والأنجح». ومنذ البداية، هدفَ هذان الأخوان غير المعروفين إلى الهيمنة على المجال واستقطاب الممارسين المتميزين والشبان الموهوبين في كل فرع من فروع الطب، واستقطاب المرضى القادرين على، والراغبين في، دفع ما كان في حينها رسوماً باهظة.

وبعد خمسة وعشرين عاماً، استخدمت مؤسسة «مارش أوف دايمز» استراتيجية «الأسرع والأفضل دوماً» لإجراء أبحاث في مجال شلل الأطفال. لقد هدفت هذه المؤسسة منذ البداية إلى الانتصار التام على مرض غامض تماماً بدلاً من السعي إلى مراكمة معرفة جديدة أولاً بأول على غرار ما فعلت جميع الأبحاث الطبية السابقة. لم يُقدِم أحد من قبل على تنظيم «معمل أبحاث بلا جدران»، حيث يُكلّف عدد كبير من العلماء من مؤسسات بحثية مختلفة بالعمل على مراحل محددة

من برنامج البحث المخطط والموجَّه. أرست المؤسسة النمط الذي نظمت الولايات المتحدة على أساسه بعد فترة وجيزة المشروعات البحثية العظيمة الأولى للحرب العالمية الثانية: القنبلة الذرية ومختبر الرادار والصمام التقاربي وبعدها بخمسة عشر عاماً «إنزال الإنسان على سطح القمر». لقد استخدمت جميع جهود الابتكار هذه استراتيجية «الأسرع والأفضل دوماً».

تُظهر هذه الأمثلة، أولاً، أنَّ هذه الاستراتيجية تتطلَّب هدفاً طموحاً وإلا فمصيرها الفشل. إنَّها تهدف دائماً إلى إقامة صناعة جديدة أو سوق جديدة، أو على الأقل إنشاء عملية مختلفة تماماً وغير تقليدية كما في حالة «مايو كلينيك» أو «مارش أوف دايمز». من المؤكد أنَّ شركة «دوبونت» لم تقل لنفسها في منتصف العشرينات عندما أحضرت كاروثرز: «سنؤسس صناعة اللدائن» (عملياً لم يُستخدَم المصطلح إلا بعد الخمسينات). بيد أنّ ما ظهر من الوثائق الداخلية للشركة يكشف عن أنَّ أعضاء الإدارة العليا استهدفوا إقامة صناعة جديدة، ومع أنَّهم لم يقتنعوا بإمكانية نجاح كاروثرز وأبحاثه، فقد أيقنوا أنَّهم إذا نجحوا سيأتون بشيء مهم وجديد من شأنه أن يتعدى المنتج الواحد أو حتى خط إنتاج رئيس واحد. وبالمثل، لم يَصُغ الدكتور وانغ على حد علمي مصطلح «مكتب المستقبل»، لكنَّه في إعلاناته الأولى أعلن عن بيئة مكتبية جديدة ومفاهيم جديدة للعمل المكتبي. من الواضح أنَّ كلاً من «وانغ» و«دوبونت» قد هدف منذ البداية إلى السيطرة على الصناعة التي أَمِل كل منهما النجاح في إقامتها.

أفضل مثال على ما تنطوي عليه استراتيجية «الأسرع والأفضل دوماً» لا نجده في حالة نشاط تجاري، بل في جامعة برلين المؤسَّسة على يد هومبولت. في الواقع، لم يبدِ هومبولت اهتماماً بالجامعة، بما هي جامعة. فقد كانت عنده وسيلةً لخلق نظام سياسي جديد ومختلف لن يكون نظام الملكية المطلقة للقرن الثامن عشر ولا نظام ديمقراطية الثورة الفرنسية بسيادة البرجوازية فيها، بل نظاماً متوازناً يكون في ظله التعيين والترقية في وظائف الخدمة المدنية والضباط على أساس الجدارة وحدها، ويحظى الموظف أو الضابط بالاستقلال في مجاله المحدد. يضطلع هؤلاء الأشخاص، التكنوقراط بمسميات اليوم، بمهام محدودة ويكونون تحت إشراف صارم من القضاء المهني المستقل. لكن ضمن هذه الحدود سيكونون سادة، بذا تحظى البرجوازية بمجالين للحرية الفردية، أحدهما أخلاقي وثقافي والآخر اقتصادي.

عرض هومبولت هذا المفهوم في وقت سابق في أحد كتبه[40]. كان لهزيمة النظام الملكي الروسي الساحقة على يد نابليون في عام 1806 أن أزاحت من طريق هومبولت جميع القوى المعارضة له من الملك إلى الأرستقراطية فالجيش. بمجرد ظهور الفرصة هرع وأسس بنجاح باهر «جامعة برلين» باعتبارها الحامل الرئيس لمفاهيمه السياسية. لقد أرست هذه الجامعة فعلياً البنية السياسية لما كان يطلق عليه الألمان في القرن التاسع عشر «Rechtsstaat» (دولة القانون)، حيث تتحكم في ظلها نخبة مستقلة ومنضبطة من موظفي الخدمة المدنية وضباط الأركان العامة بالمجال السياسي والعسكري، وحول هذا النظام ظهرت نخبة مستقلة ومنضبطة من المتعلمين (die Gebildeten Staende) حول الجامعات المستقلة وخلقت فضاءً ثقافياً «ليبرالياً»، أما الاقتصاد في ظله فكان متحرراً إلى حدٍ كبير. منحت هذه البنية بروسيا الهيمنة الثقافية والروحية في البداية وبعدها بوقتٍ قصير الهيمنة السياسية والاقتصادية في ألمانيا، ثم أتت الريادة في أوروبا والتقدير والإعجاب خارجها، لا سيّما في بريطانيا وأميركا اللتين اتخذتا من ألمانيا قدوةً ثقافية وفكرية لغاية عام 1890. كل هذه الأمور كانت بالضبط ما تصوره هومبولت وهدفَ إليه في أحلك ساعات الهزيمة والقنوط. وفي الحقيقة، لقد أبان أهدافه بوضوح في نشرة إصدار جامعته وميثاقها.

في هذه الاستراتيجية، يبدو أداء غير الخبراء والغرباء عن المجال مماثلاً، أو أفضل في الغالب، لأداء الخبراء، ولعل السبب أنَّها تهدف إلى خلق شيء جديد ومختلف. على سبيل المثال، لم تدِن شركة «هوفمان لاروش» باستراتيجيتها للكيميائيين، بل لموسيقي تزوج حفيدة مؤسس الشركة وكان بحاجة إلى أموالٍ لدعم أوركستراه تزيد عما تقدمه الشركة من أرباحها الضئيلة. وإلى يومنا هذا، لم يُدِر الشركة أيُ كيميائي، بل أدارها على الدوام رجال مال عملوا سابقاً في أحد البنوك السويسرية الكبرى. من جانبه، كان فيلهلم فون هومبولت دبلوماسياً ليس له أي علاقات أو خبرة سابقة بالأوساط الأكاديمية. أما أفراد الإدارة العليا لشركة «دوبونت» فكانوا رجال أعمال وليسوا كيميائيين وباحثين. أما الإخوة مايو فقد كانوا جراحين مؤهلين وكانوا خارج المؤسسة الطبية آنذاك ومعزولين عنها.

كما يوجد، بطبيعة الحال، «أبناء المجال» من أمثال الدكتور وانغ أو موظفي شركة «3 إم» أو مهندسي الكمبيوتر الشباب الذين صمموا كمبيوتر آبل. لكن عندما يتعلق الأمر باتباع هذه الاستراتيجية، فقد يتمتع مَن من خارج المجال بميزة أنَّه يجهل ما يعرفه أبناء المجال، وبالتالي يجهل ما يستحيل فعله.

على هذه الاستراتيجية أنْ تصوِّبَ على الهدف بدقة وإلا لن تصيبه. أو بتعبيرٍ مجازيّ، إذا تبنيت هذه الاستراتيجية تكون كمَن يطلق صاروخاً إلى القمر، فمجرد انحراف بسيط يضيِّعُ الصاروخ في الفضاء، وبالمثل بمجرد إطلاق هذه الاستراتيجية يصعب تعديل مسارها أو تصحيحه.

بعبارة أخرى، يتطلب استخدام هذه الاستراتيجية التفكير والتحليل الدقيق، أي أنَّ رائد الأعمال الموجود في الروايات أو أفلام هوليوود، ذاك الذي تنبثق في رأسه «فكرة رائعة» ويندفع لوضعها موضع التنفيذ، لن يفلح في استخدامها. وعملياً، لتنجح هذه الاستراتيجية يجب أن يستند الابتكار فيها إلى محاولة متأنية ومدروسة لاستغلال إحدى فرص الابتكار الرئيسة المعروضة في الفصول من الثالث إلى التاسع.

على سبيل المثال، ما من مثال أفضل على استغلال تغيُّر التصورات من مثال جامعة برلين. فقد تركت الثورة الفرنسية بإرهابها، وما تلاها من حروب نابليون الشعواء، البرجوازية المتعلمة محبطة من السياسة، ومع ذلك فقد رفضت بوضوح أي محاولة لإعادة عقارب الساعة إلى الوراء والعودة إلى الملكية المطلقة للقرن الثامن عشر، دع عنك العودة إلى الإقطاع، وكانت بحاجة إلى فضاء «ليبرالي» لا سياسي، إلى جانب حكومة لا سياسية قائمة على ما تؤمن به من مبادئ القانون والتعليم، وكانت جميعها آنذاك من أتباع آدم سميث الذي ربما كان كتابه «ثروة الأمم» الكتاب السياسي الأكثر قراءة على نطاق واسع والأكثر احتراماً في تلك الفترة، ليأتي هومبولت ويستغل هذا الواقع ببنيته السياسية التي ترجمتها خطته لـ«جامعة برلين» إلى واقع مؤسسي.

أما وانغ فقد استغل ببراعة عبر معالج النصوص حاجات العملية. فمع مقدم السبعينات، كان الخوف من الكمبيوتر في المكاتب قد بدأ يتراجع وأخذ يظهر مكانه سؤال «ماذا يتيح لي الكمبيوتر؟» في تلك الفترة، أجاد موظفو المكاتب استخدام الكمبيوتر في أنشطة مثل إعداد كشوف المرتبات أو التحكم في قوائم الجرد، وحصلوا أيضاً على ناسخات مكتبية، ما زاد من استعمال الورق في كل مكتب بشدة. وسرعان ما أتى معالج النصوص من وانغ ليعالج العمل الروتيني المتبقي المقيت وغير الآلي ألا وهو إعادة كتابة الرسائل والخطب والتقارير والمخطوطات لتضمينها التغيُّرات الطفيفة، والاضطرار إلى القيام بذلك مراراً وتكراراً.

أما «هوفمان لاروش» فقد كانت باختيارها الفيتامينات في أوائل العشرينات تستغل المعارف الجديدة. لقد استوعب الموسيقي الذي وضع استراتيجيتها «بنية الثورات العلمية» قبل ثلاثين عاماً كاملة من تأليف الفيلسوف توماس كون لكتابه الشهير، فقد استوعب أنَّ النظرية الجديدة في العلم، وإنْ دعمتها أدلة كافية تجعل منها مستحيلة الرفض، لن يقبلها غالبية العلماء إذا تعارضت مع ما نشؤوا عليه من النظريات واعتنقوه اعتناق أركان الإيمان. فلا يلتفون إليها إلا حين يصبح «البارادايم» القديم، النظرية القديمة، غير مقبول بالمرة. بين فترة الرفض والقبول، فإنَّ مَن يقبل النظرية الجديدة ويمضي وفقها يكون المجال مفتوحاً أمامه.

لا يمكن أن تنجح هذه الاستراتيجية إلا مع الاستناد على مثل هذا الأساس من التحليل الدقيق.

وحتى مع هذا، فإنَّها لا تزال تتطلب تركيزاً شديداً للجهد، فلا بد من هدف وحيد واضح تنصبّ عليه جميع الجهود. ولحظة يبدأ هذا الجهد في الإثمار، يجب أن يكون المبتكر جاهزاً لحشد الموارد على نطاق واسع. على سبيل المثال، بمجرد أن حصلت «دوبونت» على ألياف صناعية قابلة للاستخدام قامت ببناء مصانع كبيرة وانهالت على مُصنِّعي المنسوجات وعامة الناس بالإعلانات والعروض والعينات، وكل هذا قبل وقت طويل من بدء السوق في الاستجابة لها.

بعدما صار الابتكار نشاطاً تجارياً ناجحاً عندها يبدأ العمل الحقيقي. هنا تتطلب استراتيجية «الأسرع والأفضل دوماً» جهوداً متواصلة للاحتفاظ بموقع القيادة، وإلا فكل ما فعله المرء أنَّه منح سوقاً لمنافسيه. فبعد أن حاز المبتكر موقع القيادة، يجب عليه العمل بجهد يفوق جهوده السابقة ومواصلة جهوده في الابتكار، لهذا وبعد إنجاز الابتكار يجب أن تفوق ميزانية البحث الميزانيات السابقة لأنَّه صار من الضروري الآن العثور على استخدامات جديدة والعثور على عملاء جدد وإقناعهم بتجربة المواد الجديدة. والأمر الأهم أنَّه على رائد الأعمال الذي نجح في هذه الاستراتيجية أن يجعل منتجه أو عمليته قديمة قبل أيٍ من منافسيه، أي أن يبدأ العمل على خليفة المنتج أو العملية الناجحة على الفور بجدٍ وتركيزٍ واستثمارٍ لا يقل عما بذله في النجاح الأول.

أخيراً، على رائد الأعمال بعدما حاز القيادة لكونه «الأسرع والأفضل دوماً» أن يكون الشخص الذي يُخفِّضُ منهجياً سعر منتجه أو عمليته لأنَّه إذا أبقى عليها مرتفعة فإنَّه ببساطة يعطي أفضليةً لمنافسيه المحتملين ويشجعهم (في هذا الصدد، انظر الفصل التالي).

لقد أرسى هذه الممارسة الاحتكارُ الخاص الأطول عمراً في التاريخ الاقتصادي، «ديناميت كارتيل»، الذي أسسه ألفريد نوبل بعد اختراعه للديناميت. فقد حافظت «ديناميت كارتيل» على احتكارها على مستوى العالم لغاية الحرب العالمية الأولى ولما بعدها، حتى بعد فترة طويلة من انتهاء صلاحية براءات اختراع نوبل، وكان لها ذلك بفضل خفض الأسعار في كل مرة يرتفع فيها الطلب بنسبة 10% إلى 20%. عند هذا الوقت، كانت شركات «الكارتيل» قد خفضت بالكامل الاستثمار اللازم للحصول على الإنتاج الإضافي، ما أبعد أيَ منافسٍ محتمل عن فكرة بناء مصانع جديدة للديناميت، في حين حافظ الكارتيل نفسه على ربحيته. وليس صدفة أنَّ «دوبونت» اتبعت هذه السياسة في الولايات المتحدة، فقد كانت العضو الأميركي في الكارتيل. لكن وانغ فعل الشيء نفسه فيما يتعلق بمعالج النصوص، و«آبل» فيما يتعلق بأجهزة الكمبيوتر، و«3 إم» فيما يتعلق بجميع منتجاتها.

-3-

هذه جميعها قصص نجاح ولا تبيّن مدى خطورة هذه الاستراتيجية. فالإخفاقات اختفت، لكنَّنا نعلم أنَّه مقابل كل نجاح في هذه الاستراتيجية، يوجد الكثير من الإخفاقات. فمعها لا يوجد إلا فرصة واحدة، إذا لم تنجح على الفور، فمصيرها الفشل التام.

يعرف الجميع القصة السويسرية القديمة عن وليام تِل رامي السهام الذي وعده الطاغية بالعفو إذا نجح في إصابة تفاحة على رأس ابنه من المحاولة الأولى. إذا فشل قد يقتل الطفل أو يقتل نفسه. وهذا بالضبط وضعُ رائد الأعمال في استراتيجية «الأسرع والأفضل دوماً»، فلا وجود لـ«شبه نجاح» أو «نجاح وشيك»، لا وجود إلا للنجاح أو الفشل.

حتى النجاحات قد لا تُدرَك إلا في وقت لاحق، ونحن نعلم على الأقل أنَّ الفشل في اثنين من الأمثلة كان قريباً جداً، لكنَّ مزيجاً من حسن الطالع والحظ أنقذهما.

لم ينجح النايلون إلا بضربة حظ. لم تكن توجد سوق للألياف الصناعية في منتصف الثلاثينات، فقد كان من المكلف التنافس مع القطن والحرير الصناعي، الألياف الرخيصة في ذلك الوقت، ولا مع الحرير، الألياف الفاخرة التي كان على اليابانيين بيعها في الكساد الحاد أواخر الثلاثينات بأي

سعر يمكنهم الحصول عليه. لكن أتى اندلاع الحرب العالمية الثانية لينقذ النايلون بوقفها صادرات الحرير الياباني، وإلى أن تمكّن اليابانيون من بدء صناعة الحرير مجدداً، حوالي عام 1950 أو نحو ذلك، كان النايلون قد ثبّت أقدامه بقوة، فقد انخفضت كلفته وسعره إلى جزء بسيط مما كان عليه في أواخر الثلاثينات. وقد أوردتُ في غير موضع قصة منتج «3 إم» الأشهر، لاصق سكوتش. مرة أخرى، لولا الصدفة البحتة لكان لاصق سكوتش فشلاً.

في واقع الأمر، إنَّ استراتيجية «الأسرع والأفضل دوماً» محفوفة بالمخاطر لدرجة أنَّ استراتيجيةً رئيسة سأناقشها في الفصل التالي تحت عنوان التقليد الإبداعي تستند إلى افتراض أنَّك إذا كنت «الأسرع والأفضل دوماً» فسوف تفشل في كثير من الأحيان أكثر مما تنجح، وهذا يرجع إلى نقص الإرادة أو الجهود أو قلة الموارد، رغم نجاح الابتكار، وغيرها من الأسباب. ومع أنَّ الاستراتيجية مجزية للغاية عندما تنجح، فإنَّها تنطوي على مخاطرة كبيرة ومشقة تجعلها غير صالحة إلا في حالة الابتكارات الكبرى، من قبيل إقامة نظام سياسي جديد كما فعل هومبولت بنجاح، أو مجال جديد تماماً للعلاج مثلما فعلت «هوفمان لاروش» مع الفيتامينات، أو نهج جديد للتشخيص الطبي والممارسة مثلما فعل الأخوان مايو. في الواقع، تناسب هذه الاستراتيجية حفنة ضئيلة من الابتكارات، وتتطلَّب تحليلاً عميقاً وفهماً حقيقياً لمصادر الابتكار وديناميّاتها وتركيزاً شديداً للجهود ومواردَ ضخمة. وفي معظم الحالات، تكون الاستراتيجيات البديلة متاحة وأفضل ليس لأنَّها تحمل مخاطر أقل، بل لأنَّ الفرصة في معظم الابتكارات لا تكون كبيرة بما يكفي لتبرير الكلفة والجهد واستثمار الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجية.

17
الفطنة في الاغتنام

لخَّص جنرال آخر ناجح من جنرالات الحرب الأهلية الأميركية استراتيجيتين رياديّتين متباينتين، حين تحدث عن «الفطنة في الاغتنام»، ويمكننا تسمية هاتين الاستراتيجيتين بالتقليد الإبداعي وجودو ريادة الأعمال.

-1-

التقليد الإبداعي

من الواضح أنَّ التقليد الإبداعي[41] فيه تناقض في المصطلح؛ لأنَّ الإبداعي يجب أن يكون بلا ريب أصلياً. وإنْ كان ثمَّة شيء واحد ليس من التقليد في شيء فإنَّه «الأصالة». ومع ذلك، فالمصطلح مناسب ومنطقي لأنَّه يقبض على جوهر هذه الاستراتيجية، فما يفعله رائد الأعمال في ظلها ليس إلا تكرار ما فعله غيره، لكنَّه تكرار «إبداعي» لأنَّ رائد الأعمال يتجاوز في فهمه لما يمثله الابتكار فهم صانعه الأصلي أو مبتكره.

الممارس الأول والأذكى لهذه الاستراتيجية كان شركة «آي بي إم»، واستخدمتها أيضاً شركة «بروكتور آند غامبل» للحصول على القيادة والحفاظ عليها في أسواق الصابون والمنظفات ومستلزمات النظافة، كما تدين شركة «هاتوري» اليابانية الصانعة لساعة سيكو الرائدة عالمياً بهيمنتها على السوق إلى التقليد الإبداعي.

في أوائل الثلاثينات، أنتجت شركة «آي بي إم» آلة حسابية عالية السرعة لإجراء العمليات الحسابية لعلماء الفلك في جامعة كولومبيا بنيويورك. بعد بضعة أعوام، أنتجت آلة صُمِمَّت فعلياً كجهاز كمبيوتر لإجراء حسابات فلكية، لكن هذه المرة لجامعة هارفارد. مع نهاية الحرب العالمية الثانية، أنتجت الشركة جهاز كمبيوتر حقيقي، وكان بالمناسبة أول جهاز يحمل ميزات الكمبيوتر الحقيقي: «الذاكرة» والقدرة على «برمجته». بيد أنَّ لكتب التاريخ أسباباً وجيهة تجعلها تولي القليل من الاهتمام لشركة «آي بي إم» بوصفها مبتكر الكمبيوتر. بمجرد الانتهاء من جهاز الكمبيوتر المتطور عام 1945، وقد كان أول جهاز كمبيوتر يُعرَض للجمهور في صالة الشركة في وسط مدينة نيويورك حيث اجتذب حشوداً هائلة، تخلت الشركة عن تصميمها وتحولت إلى تصميم منافستها، أي إلى تصميم إنياك المطوَّر في جامعة بنسلفانيا. كان جهاز إنياك أنسب لتطبيقات الأعمال مثل كشوف المرتبات، ولم يعلم هذا الأمر سوى مصمميه. صممت «آي بي إم» جهاز إنياك بحيث يمكن تصنيعه وصيانته والقيام بـ«العلميات الحسابية» العادية، ومع ظهوره في عام 1953 صار في الحال معياراً لأجهزة الكمبيوتر التجارية متعددة الأغراض وأجهزة الكمبيوتر المركزية.

وهكذا تكون استراتيجية «التقليد الإبداعي»، تنتظرُ قيام شخص آخر بخلق الشيء الجديد، لكنّك لا تنتظره ليخلقه كلياً، بل تباشر عملك عندما يكون قد خلقه «تقريباً»، وفي غضون وقت قصير تطرح الجديد كلياً لإرضاء العميل والقيام بعملٍ يريده العميل ويدفع لقاءه. عندئذٍ يضع التقليد الإبداعي معيار السوق ويسيطر عليها.

طبقت «آي بي إم» التقليد الإبداعي مرة أخرى مع الكمبيوتر الشخصي. كانت الفكرة من شركة «آبل». وكما ذكرت في الفصل الثالث، فقد علم الجميع في «آي بي إم» أنَّ فكرة جهاز الكمبيوتر الصغير المستقل فكرة خاطئة، لكون الجهاز غير اقتصادي وبعيد عن المستوى الأمثل ومكلف. ومع هذا فقد نجحت الفكرة. بدأت الشركة في العمل على الفور لتصميم آلة من شأنها أن تصبح المعيار في مجال الكمبيوتر الشخصي وتهيمن أو على الأقل تقود المجال بأكمله، فكانت النتيجة جهاز الكمبيوتر الشخصي. وفي غضون عامين، سحبت من «آبل» ريادتها في هذا المجال، لتصبح العلامة التجارية الأسرع مبيعاً والمعيار فيه.

تعمل شركة «بروكتر آند غامل» بالطريقة نفسها إلى حد كبير في أسواق المنظفات والصابون ومستلزمات النظافة والأطعمة الجاهزة.

عندما أصبحت أشباه الموصلات متوفرة، أدرك كل مَن في صناعة الساعات أنَّ بإمكانه استخدامها لتشغيل الساعة بدقة أكبر وموثوقية أكبر وكلفة أرخص من نوابض الساعات التقليدية. سرعان ما أخرجت الشركات السويسرية ساعة رقمية تعمل بالكوارتز، لكن كان لديها قدر كبير من الاستثمار في صناعة الساعات التقليدية لدرجةٍ قررت طرح هذا النوع من الساعات تدريجياً على مدى فترة زمنية طويلة تظل خلالها هذه الساعات الجديدة كماليات باهظة الثمن.

في هذه الأثناء، كانت شركة «هاتوري» اليابانية تصنع منذ فترة طويلة الساعات التقليدية للسوق اليابانية. وقد رأت الفرصة ودخلت في التقليد الإبداعي، حيث طورت الساعة الرقمية العاملة بالكوارتز لتكون الساعة المعيارية. وعندما أفاقت الشركات السويسرية، كان الأوان قد فات وخرجت من السوق تقريباً، بعدما صارت ساعات سيكو أكثر الساعات مبيعاً في العالم.

تهدف استراتيجية التقليد الإبداعي، شأنها شأن استراتيجية «الأسرع والأفضل دوماً»، إلى قيادة السوق أو الصناعة، إنْ لم يكن الهيمنة عليهما، غير أنَّها أقل خطورة بكثير. إذْ حين يتحرك المقلد

المبدع، يكون السوق قد قام وحظي المشروع الجديد بالقبول. وفي الواقع، يكون الطلب على الابتكار عادةً أكبر من قدرة المبتكر الأصلي على تلبيته بسهولة. كما تكون تقسيمات السوق معروفة أو على الأقل يمكن معرفتها. وفضلاً عن ذلك، حين يتحرك المقلد يكون بإمكان أبحاث السوق معرفة ما يشتريه العملاء وكيف يشترونه وأين يجدون القيمة، وما إلى ذلك. باختصار، لقد تبدَّدَت معظم أوجه عدم اليقين التي كانت أمام المبتكر الأول حين بدأ عمله أو على الأقل صار بالإمكان تحليلها ودراستها، ولم يَعُد يتعين على أحد أن يشرح بعد الآن ماهية الكمبيوتر الشخصي أو الساعة الرقمية وما يمكنهما فعله.

بالطبع، قد ينجح المبتكر الأصلي في ابتكاره من المرة الأولى، ليغلق الباب بذا أمام التقليد الإبداعي، أي يوجد هنا خطر أن يظهر مبتكرٌ ما وينجح في مجال الفيتامينات على غرار نجاح «هوفمان لاروش»، أو في مجال النايلون على غرار «دوبونت»، أو في مجال معالجات النصوص على غرار وانغ. لكن قد لا يكون الأمر بهذه الخطورة بالنظر إلى عدد رواد الأعمال المنخرطين في التقليد الإبداعي ونسبة النجاح الكبيرة بينهم.

لدينا مثال جيد آخر على التقليد الإبداعي في التايلينول، «المُسكِّن الخالي من الأسبرين». تكشف هذه الحالة أكثر من أي حالة أخرى أعرفها عما تتكوَّن منه هذه الاستراتيجية وما متطلباتها وكيف تعمل.

يُستخدم الأسيتامينوفين (يُباع تحت اسم العلامة التجارية تايلينول في الولايات المتحدة) منذ أعوام عديدة بصفته مسكِّناً للألم، لكن إلى وقت قريب لم يكن يُباع في الولايات المتحدة إلا بوصفة طبية. وإلى وقت قريب أيضاً، كان الأسبرين، المادة الأقدم المسكِّنة للألم، يُعَد آمناً تماماً ويحتكر سوق تسكين الآلام. والأسيتامينوفين بالمقارنة مع الأسبرين أقل فعالية، لكنَّه فعال في تسكين الآلام وليس له آثار مضادة للالتهابات ولا يؤثر أيضاً في تخثر الدم، ولهذا لا يتسبب بآثار جانبية، وخاصة اضطرابات المعدة ونزيفها اللذين قد يسببهما الأسبرين لا سيَّما عند تناوله بجرعات كبيرة ولفترات طويلة لمرض مثل التهاب المفاصل.

عندما بدأ بيع عقار الأسيتامينوفين من دون وصفة طبية، طُرِحَت العلامة التجارية الأولى في السوق وروِّجَ لها باعتبارها دواءً لمَن عانوا من الآثار الجانبية للأسبرين. لقد حقق الدواء نجاحاً كبيراً، بل فاق نجاحه توقعات صانعيه. لكنَّ هذا النجاح بالذات خلق الفرصة للتقليد الإبداعي. فقد أدركت شركة «جونسون آند جونسون» ظهور سوقٍ لعقار حل محل الأسبرين في مجال تسكين الألم، حيث

اقتصر الأسبرين على سوقٍ صغيرة نسبياً يلزم فيها وجود تأثير مضاد للالتهابات وتخثر الدم. لقد روِّج لتايلينول منذ البداية باعتباره مسكناً آمناً وشاملاً للألم، وفي غضون عام أو عامين احتكر السوق لنفسه.

تبين هذه الحالات أنَّ التقليد الإبداعي لا يستغل فشل الرواد لأنَّ الفشل مفهوم بشكل عام. على العكس من ذلك، يجب أن يكون الرائد ناجحاً. كانت «آبل كمبيوتر» قصة نجاح رائعة، ومثلها كانت العلامة التجارية أسيتامينوفين التي أزاحتها تايلينول في النهاية عن ريادتها في السوق. لكن ما يفشل المبتكر الأصلي في فهمه هو نجاحه. فقد ركَّز صانعو آبل على المنتج بدلاً من التركيز على المستخدم، وبالتالي قدموا أجهزة إضافية يحتاج معها المستخدم إلى برمجيات وتطبيقات. في حالة تايلينول، فشل المبتكرون الأصليون في إدراك معنى نجاحهم.

يستغل المبتكر المبدع نجاح الآخرين، إذْ إنَّ التقليد الإبداعي ليس «ابتكاراً» بالمعنى الشائع للمصطلح. فالمقلد المبدع لا يخترع منتجاً أو خدمة، بل يحسِّنه ويَضبطه لأنَّه في شكله الذي قُدِّمَ به افتقر إلى شيء ما، قد يكون هذا الشيء ميزات إضافية أو تقسيم المنتج أو الخدمات بحسب طبيعة الأسواق المختلفة، أو إنزاله في مكانه المناسب في السوق، أو قد يأتي التقليد الإبداعي بشيءٍ لا يزال ينقص هذا المنتج أو الخدمة.

ينظر المقلد المبدع إلى المنتجات أو الخدمات من وجهة نظر العميل. لا يمكن تمييز الكمبيوتر الشخصي لشركة «آي بي إم» عملياً عن كمبيوتر «آبل» من حيث ميزاته التقنية، لكنَّ «آي بي إم» قدمت لعملائها منذ البداية برمجيات وتطبيقات. وأبقت «آبل» على التوزيع التقليدي للكمبيوتر من خلال المتاجر المتخصصة، أما «آي بي إم»، وفي قطيعة جذرية مع تقاليدها، فقد طورت جميع أنواع قنوات التوزيع والمتاجر المتخصصة وكبار تجار التجزئة مثل «سيرز روبوك» ومحلات البيع بالتجزئة الخاصة بها وما إلى ذلك، أي أنَّها يسرت على المستهلك الشراء و استخدام المنتج. كانت هذه «الابتكارات»، وليس ميزات الأجهزة، ما منحها سوق أجهزة الكمبيوتر الشخصية.

باختصار، يبدأ التقليد الإبداعي بالأسواق وليس بالمنتجات، وبالعملاء وليس بالمنتجين، أي يصب تركيزه على السوق ويدع السوق تسوقه.

توضح هذه الأمثلة ما تتطلبه استراتيجية التقليد الإبداعي:

تتطلب سوقاً سريعة النمو، فالمقلد المبدع لا يحقق نجاحه بإبعاد العملاء عن الرواد الأوائل لمنتجٍ جديد أو خدمة جديدة، بل يحققه بخدمة أسواقٍ أنشأها الرواد الأوائل لكنَّهم لا يخدموها كفايةً، أي يلبي التقليد الإبداعي طلباً موجوداً بالفعل بدلاً من خلقه طلباً جديداً.

تحظى الاستراتيجية بمخاطرها الخاصة وهي مخاطر جسيمة. يتمثَّل الخطر الأول في ميل المقلد المبدع بسهولة إلى تنويع جهوده في محاولة للتحوط من رهاناته، ويتمثل الخطر الآخر في إساءة قراءة اتجاهات السوق وإبداعِ تقليدٍ يتضح فيما بعد أنَّه ليس التطوير الرابح في السوق.

تعطينا شركة «آي بي إم»، المقلد المبدع الأول في العالم، مثالاً على هذه المخاطر. لقد قلدت الشركة بنجاح كل تطور رئيس في مجال أتمتة المكاتب، ما جعلها تمتلك المنتج الرائد في كل مجال منها. لكن لكون هذه المنتجات قد أتت من التقليد، فإنَّها متنوعة وغير متوافقة مع بعضها البعض لدرجةٍ من المستحيل تقريباً بناء مكتب مؤتمت متكامل من منتجات «آي بي إم». وبالتالي لا يزال من المشكوك فيه أن تتمكن الشركة من الحفاظ على ريادتها في المكتب المؤتمت وتوفير نظام متكامل له. بيد أنَّ السوق الرئيسة في المستقبل وفق جميع الاحتمالات تكمن هنا في المكتب المؤتمت المتكامل. وهذا الخطر، خطر أن تكون مفرط الذكاء، متأصل في استراتيجية التقليد الإبداعي.

من المرجح أن يكون التقليد الإبداعي أنجح في مجالات التكنولوجيا المتقدمة لسبب واحد بسيط أنَّ المبتكر في هذا المجال لا يركز في الغالب على السوق، بل على التكنولوجيا والمنتَج. لذا، يميل إلى إساءة فهم نجاحه ويفشل في استغلال وتلبية ما خلقه من طلب، لكن لا يقتصر هذا على المبتكر وحده كما تبيّن حالة الأسيتامينوفين وساعة سيكو.

تناسب هذه الاستراتيجية منتجاً رئيساً أو عملية أو خدمة رئيسةً لكونها تهدف إلى الهيمنة على السوق: الكمبيوتر الشخصي أو سوق الساعات العالمي أو سوق كبير مثل سوق مسكنات الآلام. لكنَّها بالمقارنة مع استراتيجية «الأسرع والأفضل دوماً»، فإنَّ متطلباتها السوقية و مخاطرها أقل. إذْ عندما يباشر المقلد المبدع العمل، يكون السوق قد تحدَّد وبدأ الطلب بالفعل. لكن ما يغيب من مخاطر في التقليد الإبداعي تعوضه متطلبات اليقظة والمرونة والاستعداد لقبول حكم السوق، وقبل كل شيء، العمل الجاد والجهود الحثيثة.

-2-

جودو ريادة الأعمال

في عام 1947، اخترعت «مختبرات بِل» الترانزستور، وأدرك الجميع على الفور أنَّه سيحل محل الصمام المفرغ، خاصةً في الإلكترونيات الاستهلاكية مثل الراديو وجهاز التلفزيون الجديد. لقد عَلِم الجميع هذا، لكن لم يبادر أحد لفعل أي شيء. بدأت الشركات المصنعة الرائدة -كانت جميعها أميركية آنذاك- في دراسة الترانزستور ووضع خططٍ للتحول إليه «في وقت ما حوالي عام 1970»، وأعلنت أنَّ الترانزستور «لن يكون جاهزاً» قبل هذا التاريخ. كانت شركة «سوني» غير معروفة عملياً خارج اليابان ولم تكن تعمل في مجال الإلكترونيات الاستهلاكية في حينها. لكنَّ مدير «سوني» أكيو موريتا قرأ عن الترانزستور في الصحف، فسافر إلى الولايات المتحدة واشترى ترخيصاً للترانزستور الجديد من «مختبرات بِل» مقابل مبلغ زهيد بلغ خمسة وعشرين ألف دولار. بعدها بعامين، طرحت «سوني» أول راديو ترانزستور محمول، وكان وزنه أقل من خُمس وزن أجهزة الراديو ذات الصمام المفرغ المماثلة في السوق، وكُلفَتُه أقل من الثلث. بعد ثلاثة أعوام، احتكرت سوني سوق أجهزة الراديو الرخيصة في الولايات المتحدة، وبعد أعوام، احتكرت اليابان سوق الراديو في جميع أنحاء العالم.

بالطبع هذه حالة تقليدية لرفض النجاح غير المتوقع. فقد رفضت الشركات الأميركية الترانزستور لأنَّه «لم يُختَرَع هنا»، أي لم يخترعه قادة مجال الكهربائيات والإلكترونيات، «آر سي إيه» و«جنرال إلكتريك». يعطينا هذا مثالاً نموذجياً على التفاخر بإنجاز العمل بالطريقة الصعبة. فقد كانت الشركات الأميركية فخورة جداً بأجهزة الراديو المدهشة في تلك الأيام، أجهزة سوبر هيترودين الرائعة التي كانت من أعاجيب الصنعة الماهرة، وقد رأت في الترانزستور شيئاً رديئاً مقارنة بأجهزتها، إنْ لم يكن شيئاً حقيراً.

لكنّ بيت القصيد ليس نجاح «سوني»، بل كيف لنا أن نفسر تكرار الشركات اليابانية لهذه الاستراتيجية نفسها بنجاح في كل مرة وبمفاجأة الأميركيين دائماً؟ فقد كررتها مع أجهزة التلفاز والساعات الرقمية والآلات الحاسبة اليدوية ومع الناسخات عندما اقتحمت هذا المجال وأخذت حصة كبيرة من السوق من المخترع الأصلي شركة «زيروكس». بعبارة أخرى، لقد نجحت مراراً وتكراراً في ممارسة «جودو ريادة الأعمال» ضد الأميركيين.

لكن نجحت بالمثل شركة «إم سي آي» و«سپرنت» عندما استخدمتا تسعير شركة «بِل تلفون سيستم» لسلبها حصة كبيرة من نشاط المكالمات الخارجية (انظر الفصل السادس). وبالمثل نجحت شركة «ر.و.ل.م» عندما استخدمت سياسات «بِل تلفون سيستم» ضدها لسلبها حصة كبيرة من سوق المقاسم الداخلية (PBX). وبالمثل نجح «سيتي بنك» عندما أسس بنكاً للخدمات المصرفية الاستهلاكية في ألمانيا، «فاميلي بنك»، سيطر في غضون أعوام قليلة على الخدمات المصرفية الاستهلاكية هناك.

أدركت البنوك الألمانية أنَّ المستهلك العادي قد صار لديه قوة شرائية وأنَّه قد بات عميلاً جذاباً. فقدَّمَت من دون بحث يُذكَر خدمات مصرفية استهلاكية، ما كانوا في الحقيقة يريدونها. فقد شعروا أنَّ هذا المستهلك دون مستوى بنكٍ كبير لديه عملاء من رجال الأعمال والمستثمرين الأثرياء. إذا احتاج المستهلك إلى حساب بنكي يوماً ما، فليذهب إلى بنك التوفير. ومهما قالت إعلاناتها عكس ذلك، فقد أوضحت البنوك تماماً عندما جاء المستهلكون إلى المكاتب المهيبة لفروعها المحلية أنَّها لن تقدِّم لهم الشيء الكثير.

أتى «سيتي بنك» واستغل هذه الثغرة بتأسيسه فرعه الألماني «فاميلي بنك» الذي لن يخدم إلا المستهلكين الأفراد وصمم الخدمات التي يحتاجها المستهلكون وسهَّل عليهم القيام بأعمال تجارية مع البنك، ليحقق «فاميلي بنك» هيمنةً على الأعمال المصرفية الاستهلاكية في ألمانيا في غضون خمسة أعوام أو نحو ذلك، رغم القوة الهائلة للبنوك الألمانية وانتشارها الواسع في بلد يوجد فيه فرع لكل بنك كبير على ناصية كل شارع في وسط المدينة.

لقد طبَّق كل هؤلاء الوافدين الجدد -الشركات اليابانية و«إم سي آي» و«ر.و.ل.م» و«سيتي بنك»- «جودو ريادة الأعمال»، فهذه الاستراتيجية الأقل خطورة والأرجح نجاحاً من بين جميع الاستراتيجيات الرياديّة، لا سيما ما يهدف منها إلى الحصول على القيادة والهيمنة في صناعة أو سوق.

يعرف كل شرطي أنَّ المجرم المعتاد على الإجرام يرتكب جريمته دائماً بالطريقة ذاتها، سواء كان يكسر خزنة أو يدخل مبنى يريد سرقته. ويُخلِّفُ وراءه «توقيعاً» فردياً متميزاً مثل بصمة الأصبع، ولن يغيِّره حتى لو تسبب بالقبض عليه مرة بعد أخرى.

لكن ليس المجرم وحده أسير عاداته، بل جميعنا أسرى عاداتنا.

ينطبق هذا على المنشآت التجارية والصناعات أيضاً، لن تنقطع العادة حتى وإنْ تسببت مراراً وتكراراً بتضييع القيادة والسوق. لقد واصلت شركات التصنيع الأميركية عاداتها التي مكَّنت الشركات اليابانية من السيطرة على أسواقها مراراً وتكراراً. إذا أُلقيَ القبض على المجرم، فمن النادر أن يقبل تصديق أنَّ عاداته قد خانته. على العكس، سيجد آلاف المبررات و يواصل العادة التي أوصلته إلى السجن. وبالمثل، فإنَّ الشركات التي تخونها عاداتها لن تعترف بذلك وستجد آلاف المبررات. على سبيل المثال، تعزو شركات تصنيع الإلكترونيات الأميركية النجاحات اليابانية إلى «انخفاض كلفة العمالة» في اليابان. ومع ذلك، فإنَّ قلة من شركات التصنيع الأميركية التي تقبلت الواقع، «آر سي إيه» و«ماغناڤوكس» في أجهزة التلفزيون مثلاً، استطاعت طرح منتجات في الولايات المتحدة بأسعار وجودة تنافس نظيرتها اليابانية، بغض النظر عن دفعها الأجور الأميركية والمزايا النقابية. تفسر جميع البنوك الألمانية نجاح «فاميلي بنك» بأنَّه أقدمَ على مخاطرة لم تكن هي نفسها لتقدِم عليها. بيد أنَّ «فاميلي بنك» لديه خسائر ائتمانية أقل مع القروض الاستهلاكية مقارنة بالبنوك الألمانية، كما أنَّ متطلبات الإقراض الخاصة به صارمة شأنها شأن متطلبات البنوك الألمانية. تعي البنوك الألمانية هذا بالطبع، لكنَّها تواصل التهرب من تفسير فشلها ونجاح «فاميلي بنك». وهذا سلوك معتاد يفسر لنا لماذا يمكن استخدام استراتيجية جودو ريادة الأعمال نفسها مراراً وتكراراً.

يوجد بالتحديد خمس عادات سيئة شائعة تمكِّن الوافد الجديد من تطبيق جودو ريادة الأعمال والارتقاء بنفسه إلى موقع قيادي في صناعةٍ ما ضد الشركات الراسخة فيها:

1. أول هذه العادات ما نقول عنه بالعامية الأميركية «NIH» «غير مُخترع هنا[42]»، تلك الغطرسة التي تقود شركة أو صناعة إلى الاعتقاد بأنَّ شيئاً جديداً لن يكون جيداً ما لم تفكر فيه بنفسها. وهكذا يُرفَض الاختراع الجديد بازدراء، كما فعلت شركات تصنيع الإلكترونيات الأميركية مع الترانزستور.

2. ثانيها، الميل إلى «انتقاء» السوق، أي التركيز على قطاعه الأربح.

كان هذا ما فعلته «زيروكس» أساساً وما جعلها هدفاً سهلاً للشركات اليابانية التي قلدت الآلات الناسخة الخاصة بها. ركزت «زيروكس» استراتيجيتها على المستخدمين الكبار، أي على مَن يشتري أعداداً كبيرة من الآلات أو يشتري آلات باهظة وعالية الأداء. الحال أنَّها لم ترفض الآخرين، لكنها لم تسعَ وراءهم، أو بعبارة أدق، لم ترَ أنَّه من المناسب تقديم الخدمة لهم. في النهاية، كان عدم الرضا عن الخدمة، أو بالأحرى نقص الخدمة، التي قدمتها «زيروكس» لعملائها الصغار السببَ في جعلهم يتقبلون آلات المنافسين.

إنَّ «الانتقاء» انتهاكٌ للمبادئ الإدارية والاقتصادية الأولية وعقابه دائماً خسارة السوق.

كانت «زيروكس» تستريح على أمجادها، فقد كانت شركة كبيرة فعلاً وحققت أرباحاً جيدة، لكن ما من منشأةٍ تجارية تحصل على الأموال لقاء ما فعلته في الماضي. و«الانتقاء» هكذا يحاول الحصول على أموال مقابل مساهمات الماضي. وبمجرد انخراط المنشأة التجارية في هذه العادة، فمن المرجح أن تستمر فيها، وبالتالي تبقى عرضة لجودو ريادة الأعمال.

3. الأخطر مما سبق يأتي مع العادة الثالثة: الإيمان بـ«الجودة». ليست «الجودة» ما يضعه المورد في منتج أو خدمة، بل ما يحصِّله العميل من المنتج أو الخدمة ويرغب في دفع ثمنه. والمنتَج لا يحقق «الجودة» لأنَّها صعبة وتكلف الكثير من المال، كما يعتقد المصنعون عادة، بل لعدم الكفاءة. لا يدفع العميل إلا مقابل ما يفيده ويعطيه قيمة، وهذا معنى «الجودة» وليس أيَ شيءٍ آخر.

اعتقدَتْ شركات تصنيع الإلكترونيات الأميركية في الخمسينات أنَّ منتجاتها المزودة بكل تلك الصمامات المفرغة الرائعة كانت «عالية جودة» لكونها بذلت ثلاثين عاماً من الجهد في جعل أجهزة الراديو أعقد وأكبر وأغلى. لقد ظنَّت أنَّ المنتج حتى يكون «عالي الجودة» يحتاج إلى قدر كبير من المهارة في إنتاجه، في حين أنَّ راديو الترانزستور بسيط ويمكن صنعه بواسطة العمالة غير الماهرة في خط التجميع. بيد أنَّه من وجهة نظر العميل، من الواضح أنَّ راديو الترانزستور أعلى «جودة» بكثير من الأجهزة الأميركية، فالواحد منها خفيف الوزن بحيث يمكن اصطحابه في رحلة إلى الشاطئ أو في نزهة، ومن النادر أنْ يتعطّل لكونه لا يحوي صمامات تحتاج إلى الاستبدال، ومنخفض الكلفة، ومن ناحية النطاق وجودة الصوت، سرعان ما تجاوز حتى أروع ما يمكن أن يبلغه جهاز سوبر هيتيرودين بصماماته المفرغة الستة عشر، وإحداها يحترق دائماً بمجرد الحاجة إليه.

4. ترتبط العادة السيئة الرابعة بكل من «الانتقاء» و«الجودة» ارتباطاً وثيقاً ألا وهي وهم السعر «المرتفع»، وهذا على الدوام بمثابة دعوة للمنافس.

عرف الاقتصاديون منذ قرنين، منذ زمن ج. ب. ساي في فرنسا وديفيد ريكاردو في إنجلترا أوائل القرن التاسع عشر، أنَّ الطريقة الوحيدة للحصول على هامش ربح أعلى، باستثناء طريقة الاحتكار، تتمثّل في تخفيض الكلفة. فمحاولة تحقيق هامش ربح أعلى من خلال سعر أعلى تأتي دائماً بنتائج عكسية لأنَّها تعطي أفضلية للمنافس. فما يبدو اليوم أرباحاً أعلى لمتزعم السوق ليس في الواقع إلا إعانة للوافد الجديد الذي، في غضون أعوام قليلة، سوف يطيحه ويستولي على عرشه. لذا، يجب أخذ الأسعار «المرتفعة» مأخذ التهديد ونقطة الضعف الخطيرة بدلاً من مناسبة للفرح وسبباً لارتفاع سعر السهم أو ارتفاع معدل السعر إلى الأرباح.

بيد أنَّ وهم تحقيق أرباح أعلى من خلال الأسعار «المرتفعة» يكاد يكون عالمياً، رغم أنَّه يفتح دائماً الباب أمام جودو ريادة الأعمال.

5. لدينا أخيراً العادة الخامسة، وهذه من عادات المنشآت التجارية الراسخة وتؤدي بها إلى الانهيار، و«زيروكس» مثال جيد عليها. تتجسد هذه العادة في محاولة الشركات تحقيق التعظيم بدلاً من التحسين. فمع نمو السوق وتطورها، تحاولُ إرضاء كل مستخدم من خلال المنتج نفسه أو الخدمة نفسها.

على سبيل المثال، يُطرَح جهاز تحليل جديد لاختبار التفاعلات الكيمياوية. في البداية، تكون سوقه محدودة، لنفترض جدلاً أنَّها سوق المختبرات الصناعية، لكن تبدأ بعد ذلك المختبرات الجامعية ومعاهد الأبحاث والمستشفيات في شراء الجهاز، بيد أنَّ كلاً منها يريد شيئاً مختلفاً قليلاً. وهكذا تضيف الشركة المصنعة إلى جهازها ميزة واحدة لإرضاء هذا العميل، ثم ميزة أخرى لإرضاء ذاك العميل، وهكذا دواليك إلى أن يصبح الجهاز البسيط بالأصل معقداً. قامت الشركة المصنعة بتعظيم ما يمكن أن يفعله الجهاز، والنتيجة أنَّه لم يَعُد يرضي أي شخص لأنَّ محاولة إرضاء الجميع تنتهي على الدوام بعدم إرضاء أحد. لقد صار الجهاز باهظ الثمن، فضلاً عن كونه صعب الاستخدام والصيانة، غير أنَّ الشركة المصنعة فخورة به وتُعلِن على صفحة كاملة أنَّ بوسعه القيام بأربعة وستين شيئاً مختلفاً.

من شبه المؤكد أن تصبح هذه الشركة المصنعة ضحية لجودو ريادة الأعمال. فما تخاله قوتها سيُستخدم ضدها. إذْ سيأتي الوافد الجديد بجهاز مصمَّم لإرضاء إحدى الأسواق، المستشفى مثلاً، ولن يحتوي على خاصية واحدة لا يحتاجها موظفو المستشفى يومياً. فكل ما يحتاجه المستشفى سيكون موجوداً في هذا الجهاز الجديد وبأداء أعلى مما يمكن أن يقدمه الجهاز المتعدد الأغراض. بعدها ستعمل الشركة الجديدة على إنتاج نموذج لمختبر الأبحاث والمختبرات الحكومية والصناعية، لتسلب من الشركة القديمة في وقت قصير أسواقها بأجهزة مصممة خصيصاً لمستخدميها، أجهزة تعمل على التحسين بدلاً من التعظيم.

وبالمثل، عندما جاءت الشركات اليابانية بالآلات الناسخة الخاصة بها في منافسة مع «زيروكس»، صمَّمت آلات تناسب مجموعات معينة من المستخدمين، مثل المستخدم في المكتب الصغير سواء كان طبيب أسنان أو طبيباً أو مدير مدرسة، ولم تحاول استنساخ جميع الميزات التي كان موظفو «زيروكس» يفخرون بها، مثل سرعة الآلة أو وضوح النسخة، بل أعطت المكتب الصغير ما يحتاجه، آلة بسيطة بكلفة منخفضة. وبمجرد أن أثبتت وجودها في هذه السوق، انتقلت إلى الأسواق الأخرى ودخلت في كل منها بمنتج مصمم لخدمة قطاع معين فيها على النحو الأمثل.

وبالمثل، دخلت «سوني» أولاً إلى سوق الراديو الرخيص، وبمجرد أن أثبتت وجودها هناك، انتقلت إلى قطاعات السوق الأخرى.

تهدف جودو ريادة الأعمال أولاً إلى تأمين رأس جسر لا يدافع عنه قادة السوق التقليديون أو يدافعون عنه بفتور، على غرار الألمان عندما أسس «سيتي بنك» بنكه «فاميلي بنك». بمجرد تأمين رأس الجسر هذا، أي بمجرد حصول الوافد الجديد على سوق مناسب وإيرادات معقولة، ينتقل بعدها إلى بقية «الشاطئ» وأخيراً إلى «الجزيرة» بأكملها، وفي كل مرة يكرر الاستراتيجية نفسها، يصمم منتجاً أو خدمة خاصة لشريحة معينة من السوق تناسبها على النحو الأمثل. وقلما استطاع القادة التقليديون الفوز في هذه المواجهة لأنَّه من النادر أن يتمكنوا من تغيير سلوكهم قبل أن يسلبهم القادم الجديد القيادة وينتزع الهيمنة لنفسه.

تتمثَّل الحالة الثانية في حالة «زيروكس». تظهر تقنية جديدة وتنمو بسرعة، لكنَّ المبتكر الأصلي يسلك مسلك «المحتكر» التقليدي: يستخدم موقعه القيادي «لينتقي» من السوق ويحصل على أسعار

«مرتفعة». إنَّه يجهل أو يأبى الاعتراف بما أثبتته عديد التجارب: لا يمكن الحفاظ على الموقع القيادي، أو أي نوع من الاحتكار، إلا بسلوك مسلك «المحتكِر المُحسِن» (المصطلح لجوزيف شومبيتر).

يُخفِّض المحتكر المُحسِن أسعاره قبل أن يتمكَّن أحد منافسيه من خفضها، ويجعل منتجه متقادماً ويطرح منتجاً جديداً قبل أن يتمكَّن أحد منافسيه من فعل ذلك. وتوجد أمثلة كافية على هذا الأمر لإثبات صحة الأطروحة. لقد عملت «دوبونت» بهذه الطريقة لأعوام عديدة ودأبت عليها «بِل تِلفون سيستم» قبل هجرها بفعل المشاكل التضخمية في السبعينات. لكن إذا استخدم القائد موقعه القيادي لرفع الأسعار أو لزيادة هوامش الربح بطريقة أخرى غير خفض الكلفة، فإنَّه يَنصِبُ لنفسه شراكاً قد يوقعه بها أي منافس يستخدم استراتيجية الجودو.

وبالمثل، فإنَّ القائد في سوق جديدة سريعة النمو أو تكنولوجيا جديدة يحاول تعظيمها بدلاً من تحسينها سيجعل نفسه قريباً عرضة لجودو ريادة الأعمال.

أخيراً، تعمل استراتيجية الجودو عندما يتغير هيكل السوق أو الصناعة بسرعة، وهذه كانت حالة «فاميلي بنك». مع ازدهار ألمانيا في الخمسينات والستينات، أصبح الناس العاديون عملاء لخدمات مالية تتجاوز حساب التوفير التقليدي أو الرهن العقاري التقليدي، غير أنَّ البنوك الألمانية تمسكت بأسواقها القديمة. إنَّ استراتيجية الجودو تركز دوماً على السوق ويسوقها السوق. قد تكون التكنولوجيا نقطة البداية، كما كانت عندما سافر أكيو موريتا إلى الولايات المتحدة من اليابان التي بالكاد خرجت من دمار الحرب العالمية الثانية ليحصل على ترخيص الترانزستور. ركز موريتا على شريحة سوقية كانت التكنولوجيا القائمة لا ترضيها بالشكل المطلوب، وذلك ببساطة بسبب وزن وهشاشة الصمامات المفرغة: سوق المذياع المحمول. ثم صمم المذياع المناسب لذلك السوق، أي سوق الشباب الضعيف مادياً والمتواضع في متطلباته إلى حد ما فيما يتعلق بنطاق الجهاز وجودة الصوت، أو بعبارة أخرى سوق لا تستطيع التكنولوجيا القديمة ببساطة خدمته كما يجب.

وبالمثل، فإنَّ شركات تخفيض المكالمات الخارجية في الولايات المتحدة التي رأت فرصةً في الشراء من «بِل تلفون سيستم» بالجملة وإعادة البيع بالتجزئة، صممت في البداية خدمة لعدد متواضع نسبياً من الشركات الكبيرة التي كانت أصغر من أن تبني نظام مكالمات خارجية خاصاً

بها، لكنَّها كبيرة كفاية لتصرف فواتير ثقيلة على هذه المكالمات. وبعدما حصلت على حصة كبيرة من هذه السوق، انتقلت وحاولت السيطرة على كل من سوق المستخدمين الكبار والصغار.

ليستخدم المرء استراتيجية الجودو عليه البدء بتحليل الصناعة والمنتجين والموردين وعاداتهم، لا سيّما عاداتهم السيئة، وسياساتهم. ويبحث بعدها في الأسواق ويحاول تحديد المكان الذي ستحقق فيه استراتيجيةٌ بديلة أكبرَ قدر من النجاح بأقل مقاومة.

تتطلب هذه الاستراتيجية درجة معينة من الابتكار الحقيقي. وبالعموم، ليس من الجيد تقديم المنتج ذاته أو الخدمة ذاتها بكلفة أقل، فلا بد من وجود شيء ما يميزك عما هو موجود بالفعل. عندما عرضت شركة «ر.و.ل.م» المقسم الداخلي في منافسة مع «إيه تي آند تي»، أضافت ميزات مصممة على أساس جهاز كمبيوتر صغير. لم تكن هذه تكنولوجيا متقدمة، ولا حتى اختراعات جديدة. في الواقع، لقد صممت «إيه تي آند تي» نفسها ميزات مماثلة، بيد أنَّها لم تدفع بها قُدُماً لكن «ر.و.ل.م» فعلت. وبالمثل، عندما دخل «سيتي بنك» إلى ألمانيا ببنكه «فاميلي بنك»، قدَّم بعض الخدمات المبتكرة لم تكن تقدمها البنوك الألمانية عادةً لصغار المودعين، مثل الشيكات السياحية أو المشورة الضريبية.

بعبارة أخرى، لا يكفي أن يقدِّم الوافد الجديد ما يقدمه القائد الراسخ بكلفة أقل أو بخدمة أفضل، بل عليه التميّز عنه.

تهدف استراتيجية الجودو، شأنها شأن استراتيجيتَي «الأسرع والأفضل دوماً» والتقليد الإبداعي، إلى تحصيل موقع قيادي والهيمنة على السوق في النهاية. لكنَّها لا تفعل ذلك بالتنافس مع القادة أو عندما يكون هؤلاء مدركين للتحدي التنافسي وقلقين بشأنه، بل تفعل ذلك بـ«فطنتها في اغتنام الفرصة».

18
التخصص

هدفت جميع الاستراتيجيات السابقة إلى قيادة السوق أو الصناعة، إنْ لم يكن إلى الهيمنة. أما استراتيجية «التخصص» فتهدف إلى السيطرة. هدفت الاستراتيجيات المعروضة سابقاً إلى إدخال المؤسسة إلى سوق كبيرة أو صناعة رئيسة. أما استراتيجية التخصص فتهدف إلى الحصول على احتكار عملي في منطقة صغيرة. كانت الاستراتيجيات الثلاث الأولى استراتيجيات تنافسية، أما استراتيجية التخصص فتهدف إلى تحصين ممارسها الناجح ضد المنافسة وتجنيبه التعرض للتحدي. مَن نجح في الاستراتيجيات الثلاث الأولى صار شركةً كبيرة وبارزة، إنْ لم تصبح مشهورة. أما مَن ينجح في استراتيجية التخصص فيغتنِمُ ما بين يديه ويجعل الآجل يمضي[43] وينعم بمجهوليته. في الواقع، كان حجر الأساس في أنجح حالات هذه الاستراتيجية ألَّا تكون بارزاً بحيث لا يحاول أي كان منافستك، بصرف النظر عن كون المنتج ضرورياً للعملية.

يوجد ثلاث استراتيجيات تخصص متمايزة لكل منها متطلباتها وقيودها ومخاطرها:

- استراتيجية المأصِر[44].
- استراتيجية المهارة المتخصصة.
- استراتيجية السوق المتخصصة.

-1-
استراتيجية المأصِر

ناقشتُ سابقاً، في الفصل الرابع، استراتيجية شركة «ألكون» المطوّرة لإنزيمٍ يتخلص من الميزة الوحيدة المتعارضِة مع إيقاع ومنطق العملية في جراحة إعتام العدسة. بمجرد تطويرها هذا الإنزيم وحصولها على براءة الاختراع، أقامت لنفسها «مأصِراً» لا يستطيع جراح العيون الاستغناء عن عبوره. وبغض النظر عما تضعه «ألكون» من سعر لمقدار الإنزيم اللازم لكل عملية جراحية، سيظل منخفضاً مقارنة بالكلفة الإجمالية للعملية. وأشك أنَّ أيَ جراحٍ أو مستشفى قد تساءل عن كلفة هذه المواد. أما سوقها فقد كانت صغيرة جداً، حوالي خمسين مليون دولار سنوياً حول العالم، ومن

الواضح عدم جدوى محاولة تطوير منتج منافس لأنَّ جراحات إعتام العدسة لن تزداد لمجرد أنَّ هذا الإنزيم بالذات أصبح أرخص. بالتالي، كل ما قد يفعله المنافس المحتمل أن يخفِّض السعر من دون جني الكثير من الربح لنفسه.

لقد احتلت شركة متوسطة الحجم مأصِراً مماثلاً لأعوام عديدة بعدما طورت منذ خمسين أو ستين عاماً مانع انفجار لآبار النفط. يمثِّل هذا المانع تأميناً رخيصاً، بغض النظر عن سعره، لأنَّ انفجاراً واحداً كفيلٌ بتدمير بئرٍ تصل كلفة حفره عدة ملايين. ومرة أخرى، فإنَّ سوقه محدودة للغاية بحيث تُبعِد أي منافس محتمل، وكل ما قد تفعله المنافسة هنا أن تُخفِّض السعر من دون إحداث زيادة في الطلب، لأنَّ خفضه لن يحفز على حفر المزيد من الآبار، فضلاً عن أنَّ المانع لا يؤلف إلا 1% ربما من إجمالي كلفة الحفر.

نجد مثالاً آخر على هذه الاستراتيجية في شركة «ديوي آند ألمي» التي باتت اليوم فرعاً من فروع شركة «دبليو آر غريس». طورت هذه الشركة مركّباً لمنع التسرب في المعلبات في الثلاثينات. يشكِّل إحكام إغلاق العلبة المعدنية مكوناً أساسياً فيها لأنَّها إذا ساءت، قد تتسبب بأضرار كارثية تصل إلى الوفاة أحياناً، وهذا كفيل بتدمير أي شركة تعبئة في مجال الأغذية. لذا، فإنَّ ما يغلق المعلبات ويحميها ضد التلف يكون رخيصاً مهما غلا ثمنه. ورغم ذلك، فإنَّ كلفة الإغلاق ضئيلة، أقل من سنت غالباً، مقارنة بإجمالي كلفة العلبة وخطر التلف بحيث لا يلتفت إليها أحد، فالالتفات يكون إلى الأداء وليس الكلفة. مرة أخرى، ما زال سوق هذه المادة محدوداً، رغم كونه أكبر من سوق الإنزيمات أو الموانع. ومن غير المرجح أن يسفر خفض سعر مانع التسرب عن زيادة في الطلب على المعلبات.

لذا، ترغب الشركة أشد ما ترغب بشغل موقع المأصِر هذا، لكنَّ له متطلبات صارمة. يجب أن يكون المنتج ضرورياً للعملية ومخاطر عدم استخدامه -مخاطر فقدان العين أو فقدان بئر النفط، أو فساد المعلبات- أكبر بكثير من كلفته، وسوقه محدودة لدرجة أنَّ مَن يحتلها يقفل الباب وراءه أمام جميع منافسيه. كما يجب أن يكون «تخصصاً» حقيقياً يلبيه المنتج تماماً، ويكون في الوقت نفسه صغيراً ومستتراً بما يكفي لعدم استقطاب المنافسين.

لا يمكن العثور بسهولة على هذه المواقع، لكنّنا نعثر عليها عادة في حالة التباين (راجع الفصل الرابع). قد يكون التباين، كما في حالة إنزيم «ألكون»، تبايناً في إيقاع العملية أو منطقها، أو تبايناً

بين الوقائع الاقتصادية، بين كلفة العطل وكلفة الوقاية منه، كما في حالة مانع الانفجار أو مانع التسرب.

بيد أنَّ لهذا الموقع قيوداً صارمة ومخاطرَ جسيمة، إذْ إنَّه بالأساس موقع ثابت بمجرد شغله لا يعود من المرجح حدوث نمو كبير. وليس بيد الشركة الشاغلة لهذا الموقع أيَ شيء لزيادة أعمالها أو السيطرة عليها، فالطلب على منتجها يعتمد على الطلب على العملية أو المنتج الداخل في تكوينه.

قد لا يكون هذا مهماً جداً بالنسبة لـ«ألكون» لأنَّ جراحة إعتام عدسة العين لا تتأثر بالتقلبات الاقتصادية، ازدهاراً كانت أم كساداً. بيد أنَّ الشركة المُصنِّعة لموانع الانفجار اضطرت إلى استثمار مبالغ طائلة من الأموال في مصانع جديدة عندما زادت عمليات التنقيب عن النفط في عام 1973، ومرة أخرى بعد الذعر النفطي عام 1979، مع أنَّها رأت أنَّ هذه الطفرة النفطية لن تستمر طويلاً ولن تعوضها عما استثمرته، لكنَّ إحجامها عن الاستثمار سيعني خسارة السوق بشكل لا رجعة فيه. وبالمثل، كانت عاجزة عندما انهارت الطفرة النفطية بعد بضعة أعوام وتقلصت عمليات التنقيب عن النفط بنسبة 80% في غضون اثني عشر شهراً، ومعها تقلص الطلب على معدات التنقيب عن النفط.

بمجرد أن تحقق استراتيجية المأصر هدفها، تصبح الشركة «ناضجة»، ويرتبط نموها بنمو مستخدميها النهائيين. لكن من شأنها أن تسقط بسرعة وتتقادم بين عشية وضحاها إذا وجد شخص ما طريقة مختلفة لتلبية الاستخدام النهائي نفسه. على سبيل المثال، ليس لدى شركة «ديوي آند ألمي» أي تحصين ضد هجر العلب المعدنية لصالح مواد أخرى مثل الزجاج أو الورق أو البلاستيك، أو ضد طرائق أخرى لحفظ الطعام مثل التجميد والتشميع.

لا يجب على مُستخدِم هذه الاستراتيجية استغلال احتكاره أبداً، أي ألَّا يتحول إلى ما يسميه الألمان راوبريتر (المقابل الإنجليزي، «البارون السارق»، لا يقبض على معناها بدقة) الذي سلب واغتصب المسافرين التعساء أثناء مرورهم عبر المنحدرات وأودية الأنهار المحيطة بقلعته. ولا يجوز له إساءة استعمال احتكاره لاستغلال وابتزاز عملائه، لأنَّه بفعله ذلك يفسح المجال لدخول مورد آخر، أو يوجه عملاءَه إلى بدائل أقل فاعلية يمكنهم التحكم فيها.

تتجسد الاستراتيجية الصحيحة في استراتيجية اتبعتها «ديوي آند ألمي» بنجاح لأكثر من أربعين عاماً، حيث تقدم لمستخدميها، لا سيّما في العالم الثالث، خدمة تقنية مكثفة وتعلم أفراده وتصمم لهم آلات تعليب وإغلاق جديدة وأفضل لاستخدامها مع مركَّبات مانع التسرب الخاصة بها. ومع ذلك، لا تني ترقي مركَّباتها باستمرار.

قد يكون موقع المأصِر منيعاً أو شبه منيع، لكن لا يمكنه السيطرة إلا على دائرة نصف قطرها ضيق. حاولت «ألكون» التغلب على هذا القيد من خلال تنويع منتجاتها للعين: الدموع الاصطناعية وسوائل العدسات اللاصقة وقطرات العين المضادة للحساسية وما إلى ذلك. كان هذا ناجحاً، ولفت إليها أنظار إحدى الشركات متعددة الجنسيات الرائدة في مجال السلع الاستهلاكية، شركة «نستله» السويسرية، لتشتريها مقابل مبلغ كبير جداً. على حد علمي، ما من شركة من شركات المأصر بخلاف «ألكون» نجحت في ترسيخ نفسها في أسواق خارج موقعها الأصلي ومع منتجات بخصائص اقتصادية مختلفة. لكن من غير المعروف إذا كان هذا التنويع مربحاً في أسواقٍ استهلاكية عالية التنافسية لا تعلم عنها الشركة إلا القليل جداً.

-2-
المهارة المتخصصة

يعرف الجميع أسماء شركات السيارات الكبرى، لكنَّ قلة تعرف أسماء مَن يزودها بالأنظمة الكهربائية والإضاءة، مع أنَّ عددها أقل بكثير من عدد شركات السيارات الكبرى: في الولايات المتحدة لدينا مجموعة «دِلكو» التابعة لـ«جنرال موتورز»، وفي ألمانيا «روبرت بوش»، وفي بريطانيا العظمى «لوكاس» وهكذا. ما من أحد تقريباً خارج صناعة السيارات يعرف أنَّ شركة «إيه أو سميث» التابعة لشركة «ميلووكي» تصنع منذ عقود هيكل جميع السيارات الأميركية، ولا أنَّ شركةً أخرى، «بيندكس»، تصنع منذ عقود مكابح هذه السيارات.

تُجسِّد هذه الشركات في يومنا هذا شركات قديمة وعريقة، لا لشيء إلا لأنَّ السيارات نفسها صناعة قديمة. فقد أسَّسَت هذه الشركات موقعها المسيطر عندما كانت الصناعة في مهدها قبل الحرب العالمية الأولى بوقت طويل. فروبرت بوش، على سبيل المثال، كان معاصراً وصديقاً لاثنين من

رواد صناعة السيارات الألمان، كارل بنز وغوتفريد دايملر، وأسس شركته في ثمانينات القرن التاسع عشر.

بمجرد حصول هذه الشركات على موقعها المسيطر في مجال المهارات المتخصصة، تحتفظ به لنفسها. وعلى العكس من شركات المآصِر، فإنَّ قطاع هذه الشركات أوسع إلى حد ما، لكنَّها لا تزال فريدة من نوعها، وحصلت عليه من خلال تطوير مهارات عالية في وقت مبكر للغاية. طورت «إيه أو سميث» ما يُطلق عليه اليوم «الأتمتة» في صناعة هيكل السيارات أثناء الحرب العالمية الأولى وبعدها بفترة وجيزة. كان النظام الكهربائي الذي صممته «بوش» في ألمانيا لسيارات موظفي مرسيدس حوالي عام 1911 متقدماً بحيث لم تدخله الشركة حيز الاستخدام العام ولا حتى في سياراتها الفارهة إلا بعد الحرب العالمية الثانية.

طورت شركة «دِلكو» في مدينة دايتون بولاية أوهايو مفتاح التشغيل قبل أن تصبح جزءاً من «جنرال موتورز»، أي قبل عام 1914. هذه المهارات المتخصصة جعلت هذه الشركات متقدمة جداً في مجالها بحيث كان من الصعب على أيٍ كان محاولة تحديها لأنَّها صارت «المعيار».

لا تقتصر مجالات المهارة المتخصصة بأي حال من الأحوال على التصنيع. في غضون الأعوام العشر الماضية، بنت بعض شركات التداول الخاصة، معظمها في فيينا، تخصصاً مماثلاً فيما كان يُطلق عليه في السابق «المقايضة» وصار يطلق عليه اليوم «التجارة التبادلية»: أخذ البضائع من بلدٍ مستورد نامٍ، كالتبغ البلغاري أو مضخات الري البرازيلية الصنع، مقابل ثمن القاطرات أو الآلات أو المستحضرات الصيدلانية المُصدَّرة من شركة في بلد متقدم. وقبل ذلك بوقت طويل، أتقنت شركة ألمانية مهارة متخصصة في مجال الكتيبات لدرجةٍ لا تزال تسمى كتيبات الإرشاد السياحي باسمها «بيدِكِر».

وكما تبيّن هذه الأمثلة، فإنَّ التوقيت أمر جوهري في إقامة مجال المهارات المتخصصة، إذْ يجب إقامته مع بداية صناعة جديدة أو عرف جديد أو سوق جديدة أو اتجاه جديد. نشر كارل بيدِكِر أول كتيب إرشادي له في عام 1828 حالما أتاحت السفن البخارية الأولى على نهر الراين السفر السياحي للطبقات المتوسطة. بعد ذلك، احتكر المجال لنفسه تقريباً إلى أن جعلت الحرب العالمية الأولى الكتب الألمانية غير مقبولة في الدول الغربية. بدأت شركات التجارة التبادلية في فيينا حوالي عام 1960، عندما كانت هذه التجارة لا تزال استثناءً نادراً ومحصورة إلى حد كبير في البلدان

الأصغر في الكتلة السوفيتية، ما يفسر تركزها في النمسا. بعد عشرة أعوام، عندما أصبحت العملات الصعبة نادرة في جميع أنحاء العالم الثالث، صقلت مهاراتها وصارت الشركات «المتخصصة».

يتطلب الاستحواذ على مجال متخصص شيئاً جديداً، شيئاً مضافاً، شيئاً يمثل ابتكاراً حقيقياً. لقد وُجِدت كتيبات إرشاد سياحي قبل بيدِكِر، لكنَّها اقتصرت على المعالم الثقافية، كالكنائس والمقاصد السياحية وما إلى ذلك. أما للحصول على تفاصيل عملية، كالفنادق والرسوم على العربات الحصانية والمسافات والمبلغ المناسب للإكرامية، اعتمد السيد الإنجليزي السائح على موظف محترف يُدعى مرافق. لكنَّ الطبقة الوسطى لم يكن لديها مرافق، وهنا كمنت فرصة بيدِكِر. فبمجرد أن عَلِمَ المعلومات اللازمة للمسافر وكيفية الحصول عليها وتقديمها (لا تزال العديد من كتيبات الإرشاد تعتمد على نموذج بيدِكِر)، لم يعد من المجدي مزاحمته أو منافسته.

في المراحل الأولى من تطور كبيرٍ جديد، يطرح مجال المهارات المتخصصة فرصة استثنائية. والأمثلة كثيرة. لأعوام عدة، لم يكن في الولايات المتحدة سوى شركتين تصنعان مراوح الطائرات مثلاً، وقد ظهرتا قبل الحرب العالمية الأولى.

ومن النادر العثور على مجال المهارة المتخصصة عن طريق الصدفة، إنَّما تأتي من المسح المنهجي لفرص الابتكار. وفي كل حالة، يبحث رائد الأعمال عن مجالٍ يمكن فيه تطوير مهارة متخصصة ويعطي المؤسسة الجديدة موقع سيطرة فريداً. قضى روبرت بوش أعواماً في دراسة مجال السيارات الجديد لوضع شركته الجديدة في موقع يمكن أن تثبت فيه نفسها على الفور بوصفها شركة قائدة. ظهرت «هاميلتون بروبلر»، الشركة الرائدة في تصنيع مراوح الطائرات لأعوام عديدة في الولايات المتحدة، نتيجة بحث منهجي أجراه مؤسسها في الأيام الأولى لرحلات الطيران. حاول بيدِكِر عدة مرات بدء خدمة للسائح قبل أن يختار كتيب الإرشاد الذي حمل اسمه بعد ذلك وأذاع صيته.

بالتالي، تتمثّل النقطة الأولى في أنَّه في المراحل الأولى من صناعة جديدة أو سوق جديدة أو اتجاه رئيسٍ جديد توجد فرصة للبحث المنهجي عن فرصة المهارة المتخصصة، وبعدها يتوفر عادةً الوقت لتطوير مهارة فريدة من نوعها.

النقطة الثانية أنَّ المهارة المتخصصة تتطلب مهارة فريدة ومختلفة. كان رواد صناعة السيارات الأوائل، بلا استثناء، ميكانيكيين، وعرفوا الكثير عن الآلات والمعادن والمحركات، لكنَّ الكهرباء كانت خارج تخصصهم، لأنَّها تتطلب معرفة نظرية لم يمتلكوها ولم يعرفوا كيفية اكتسابها. وفي زمن بيدِكِر، وُجِد ناشرون آخرون، لكنَّ كُتيباً يتطلب جمع كمية هائلة من المعلومات التفصيلية والتفتيش المستمر وطاقماً من المراجعين المتنقلين لم يكن ضمن اختصاصهم. ولم تكن «التجارة التبادلية» تجارةً ولا أعمالاً مصرفية.

بالتالي، من غير المحتمل أن تتعرض المنشآت التجارية الشاغلة لمجالٍ متخصص لتهديدٍ من عملائها أو مورديها، فكلاهما لا يريد المزاحمة في شيء لا يألفونه سواء من ناحية المهارة أو النوعية.

ثالثاً، يجب أن تعمل الشركة الشاغلة لمجالٍ متخصص باستمرار على تحسين مهاراتها الخاصة والبقاء في المقدمة. في الواقع، يجب أن تحدِّثَ من نفسها باستمرار. لقد اعتادت شركات السيارات في الأيام الأولى أن تشكو من أنَّ شركة «دِلكو» في دايتون و«بوش» في شتوتغارت كانت تدفعها، لكونهما قد أنتجتا أنظمة إضاءة متقدمة جداً على السيارات العادية، وعلى ما يحتاجه عميل ذلك الزمن أو يريده أو مستعد لدفع ثمنه بحسب اعتقاد صانعي السيارات، بل كانت في كثير من الأحيان متقدمة على ما يعرف صانع السيارات كيفية تجميعه.

مع أنَّ للمهارة المتخصصة مزايا فريدة، فإن لها قيوداً صارمة أيضاً، إحداها أنَّها تصيب شاغلها بضيق الرؤية، لأنَّ عليه عدم الالتفات يمنة أو يسرة بل التركيز على تخصصه ليحافظ على موقعه المسيطر. لم تكن إلكترونيات الطائرات مختلفة كثيراً عن إلكترونيات السيارات في المراحل الأولى. ومع هذا، فإنَّ شركات كهرباء السيارات، «ديلكو» و«بوش» و«لوكاس»، ليست رائدةً في مجال إلكترونيات الطائرات، ولم ترَ هذا المجال حتى ولم تحاول اقتحامه.

يتمثل القيد الثاني الخطير في أنَّ شاغل المهارة المتخصصة يعتمد عادةً على شخص آخر لتقديم منتجه أو خدمته إلى السوق لأنَّه مكونٌ ضمني. تكمن نقطة قوة شركات كهرباء السيارات في أنّ العميل لا يعرف بوجودها، لكن هذا بحد ذاته نقطة ضعفها. إذا تراجعت صناعة السيارات البريطانية، تراجعت معها «لوكاس». ظلت «إيه أو سميث» تزدهر في صناعة هياكل (شاسيه) السيارات إلى أن اندلعت أزمة الطاقة، لحظة ئذ بدأت شركات صناعة السيارات الأميركية في

التحول إلى سيارات بلا هيكل، وهذه أغلى بكثير من السيارات ذات الهيكل، لكنَّها أخف وبالتالي تحرق وقوداً أقل. لم تستطع «إيه أو سميث» فعل أي شيء لإبطال هذا التحول.

أخيراً، يتمثل الخطر الأكبر على الشركة المتخصصة في أن يتوقف التخصص عن كونه تخصصاً وينتشر على نطاق واسع. لقد شغل تجار صرافة معظمهم من السويسريين مجال التجارة التبادلية في الثلاثينات والعشرينات قبل أن تشغله اليوم شركات فيينا. افترض مصرفيو تلك الأيام، وهؤلاء شَبوا قبل الحرب العالمية الأولى، أنَّ العملات يجب أن تكون مستقرة. لكن عندما أصبحت العملات غير مستقرة ووُجِدَت في الأرجاء عملات محظورة وعملات بأسعار صرف مختلفة لأغراض مختلفة وغير ذلك من الفظائع، لم يرغب المصرفيون حتى في التعامل معها، فكانوا سعداء للغاية بترك المتخصصين في سويسرا يقومون بما اعتقدوه أعمالاً قذرة. لذا، شغل عدد قليل نسبياً من تجار الصرافة السويسريين هذا المجال المربح. بعد الحرب العالمية الثانية، مع التوسع الهائل في التجارة العالمية، أصبح تداول العملات الأجنبية أمراً روتينياً. في الوقت الحالي، يمتلك كل بنك صرافته الخاصة، على الأقل في عواصم المال الرئيسة.

بالتالي، فإنَّ المهارة المتخصصة، شأنها شأن جميع التخصصات، محدودة في النطاق والوقت. ويعلِّمُنا علم الأحياء أنَّ الأنواع التي تحتل مثل هذا النطاق الضيق لا تتكيف بسهولة حتى مع التغييرات الصغيرة في البيئة الخارجية، ولا تشذ عن هذا أنواع المهارات الرياديّة. لكن ضمن هذه القيود، فإنَّ مجال المهارة المتخصصة مجال غني بالمزايا، وقد يمثل الاستراتيجية الأصلح في حالةِ تقنيةٍ أو صناعة أو سوق جديدة سريعة التوسع. لا تزال شركات صناعة أنظمة كهرباء السيارات وإضاءتها العاملة منذ عام 1920 تعمل إلى يومنا هذا، في حين لم يبقَ اليوم أي من شركات سيارات عام 1920. بمجرد شغل المهارة المتخصصة والحفاظ عليها بشكل صحيح، فإنَّها تحمي من المنافسة لأنَّه بالتحديد ما من مشتري سيارات يعرف أو يهتم بمَن يصنع المصابيح الأمامية أو المكابح، فمن غير المحتمل أن يبحث عن بديل لها. بمجرد أن صار اسم «بيدِكِر» مرادفاً لكتيبات الإرشاد السياحي، اختفى إلى حد ما خطر مزاحمته من أيٍ كان، على الأقل إلى أن تتغيّر السوق جذرياً. في حالةِ تقنيةٍ جديدة أو صناعة جديدة أو سوق جديدة، تبدي استراتيجية المهارة المتخصصة نسبة مثلى بين الفرصة وخطر الفشل.

-3-
السوق المتخصصة

يتمثل الاختلاف الرئيس بين المهارة المتخصصة والسوق المتخصصة في أنَّ الأولى مبنية حول منتج أو خدمة والأخيرة حول المعرفة المتخصصة بالسوق، بخلاف ذلك تتشابه في كل شيء.

تورِّد شركتان متوسطتا الحجم، واحدة في شمال إنجلترا والأخرى في الدنمارك، الغالبية العظمى من أفران الخَبْزِ الآلية لبسكويت ومقرمشات العالم غير الشيوعي. على مدى عقود عديدة، احتكرت شركتان الشيكات السياحية، «توماس كوك» في أوروبا و«أميركان إكسبريس» في الولايات المتحدة وهما أقدم وكلاء السفر.

قيل لي إنَّه ما من شيء معقد أو تقني في أفران الخَبْزِ. توجد عشرات الشركات يمكنها صناعتها كما تصنعها هاتان الشركتان في إنجلترا والدنمارك، لكنّ هاتين الشركتين تعرفان السوق، تعرفان كل خباز كبير والعكس بالعكس. والسوق، ما دامت مشبعة، ليست كبيرة أو جذابة بما يكفي لمحاولة التنافس معهما. وبالمثل، كانت الشيكات السياحية راكدة لغاية فترة السفر الجماعي فيما بعد الحرب العالمية الثانية. لقد كانت مربحة للغاية لأنَّ مَن يصدرها، سواء كان «كوك» أو «أميركان إكسبريس»، يمتلك حق استخدام المال ويحتفظ بالفائدة المكتسبة عليه إلى أن يصرف المشتري الشيك، أحياناً بعد شهور من شرائه. لكنَّ السوق لم يكن كبيراً بما يكفي لإغراء أي منافس. علاوة على ذلك، تطلبت الشيكات السياحية وجود هيئة عالمية كان على «كوك» و«أميركان إكسبريس» الحفاظ عليها بأي طريقة لخدمة عملاء السفر ولم يكن لدى سواهما سبب لتأسيسها.

يعثر المرء على السوق المتخصصة بالنظر إلى تطورٍ جديد والتساؤل، ما الفرص الموجودة فيه ومن شأنها منحي مكانة فريدة، وأي شيءٍ يتعين عليّ فعله لشغله قبل غيري؟ لم تكن الشيكات السياحية «اختراعاً» عظيماً، لأنَّها بالأساس لم تكن أكثر من خطاب اعتماد، وهذا موجود منذ مئات الأعوام. بيد أنَّ الجديد كان تقديم الشيكات السياحية، في البداية إلى عملاء «كوك» و«أميركان إكسبريس» ثم إلى عامة الناس، بفئات عملة قياسية، وكان بالإمكان صرفها أينما كان لدى «كوك» أو «أميركان إكسبريس» مكتب أو وكيل، ما جعلها جذابة للسائح الذي لم يرغب في حمل قدر كبير من النقود ولم يكن لديه علاقات مصرفية تجعله مؤهلاً للحصول على خطاب اعتماد.

لم يكن ثمة أي شيء متطور في أفران الخَبْز الأولى، ولا توجد أي تكنولوجيا متقدمة في أفران الخَبْز اليوم. ما فعلته الشركتان الرائدتان أنَّهما أدركتا انتقال خبز البسكويت والمقرمشات من المنزل إلى المصنع. ثم درستا ما يحتاج إليه الخباز التجاري ليتمكَّن من صناعة المنتج الذي يمكن لعملائه ومحلات البقالة ومحلات السوبر ماركت بيعه وتريد ربة المنزل شراءه. لقد قامت أفران الخَبْز على أساس أبحاث السوق وليس الهندسة، فالهندسة متاحة لأي كان.

لا تختلف متطلبات السوق المتخصصة عن متطلبات المهارة المتخصصة: التحليل المنهجي لاتجاه جديد أو صناعة أو سوق؛ ومساهمة ابتكارية محددة ولو كانت مجرد «تحويل» مثل تحويل خطاب الاعتماد التقليدي إلى شيك سياحي حديث؛ والعمل المستمر على تحسين المنتج وخاصة الخدمة بحيث يُحتفَظ بالقيادة بمجرد الحصول عليها.

ولها القيود نفسها. يمثل النجاح أخطر تهديدٍ لاستراتيجية السوق المتخصصة، أي عندما تصبح السوق المتخصصة سوقاً كبيرة.

أصبحت الشيكات السياحية الآن سلعة تنافسية للغاية لأنَّ السفر أصبح سوقاً كبيرة.

والأمر ذاته في سوق العطور، فقد خلقت شركة فرنسية تدعى «كوتي» صناعة العطور الحديثة، بعدما أدركت أنَّ الحرب العالمية الأولى قد غيَّرت الموقف من مواد التجميل. فقبل الحرب وحدهن «اللعوبات» استخدمن مستحضرات التجميل، أو تجرأن على الاعتراف باستخدامها، أما بعد الحرب فباتت مستحضرات التجميل مقبولة ومحترمة. بحلول منتصف العشرينات، كانت «كوتي» قد رسخت نفسها فيما يشبه الاحتكار على جانبي المحيط الأطلسي في سوقٍ ظلت لغاية عام 1929 «سوقاً متخصصة» للطبقة الوسطى العليا. لكن بعد هذا التاريخ، أي خلال فترة الكساد، انقلبت إلى سوق كبيرة حقيقية، وانقسمت إلى قطاعين: قطاع مرموق بأسعار باهظة وتوزيع متخصص وتغليف خاص؛ وقطاع العلامات التجارية الرخيصة التي تباع في كل منفذ بما في ذلك السوبر ماركت والمتاجر والصيدليات. في غضون بضعة أعوام، اختفت سوق «كوتي» المتخصصة، لكنَّ الشركة نفسها لم تحسم مستقبلها مع أي من القطاعين، بل حاولت البقاء في سوق لم يعد لها وجود وبدأت مذّاك في التراجع.

19

تغيير القيم و الخصائص

كان الهدف فيما ناقشناه من استراتيجيات لغاية الآن تقديم ابتكار جديدٍ. أما في هذه الاستراتيجية، فيتجسَّد الابتكار في الاستراتيجية نفسها. قد يكون المنتج أو الخدمة الذي تقدمه موجوداً منذ وقت طويل -في مثالنا الأول، الخدمة البريدية، كان عمر الخدمة زهاء ألفي عام. لكنَّ الاستراتيجية تحوِّل هذا المنتج أو الخدمة القديمة إلى شيء جديد بتغيير منفعته وقيمته وخصائصه الاقتصادية. الحال أنَّه من الناحية المادية لا يوجد أي تغيير، لكن من الناحية الاقتصادية يوجد شيء مختلف وجديد.

تشترك جميع الاستراتيجيات التي يناقشها هذا الفصل في شيء واحد ألا وهو خلق عميل جديد، وهذا بالأصل الهدف النهائي لأي نشاط تجاري أو إذا شئنا الدقة نشاط اقتصادي[45].

وتفعل هذه الاستراتيجية فعلها بأربع طرائق مختلفة:

- من خلال خلق منفعة.
- من خلال التسعير.
- من خلال التكيف مع الواقع الاجتماعي والاقتصادي للعميل.
- من خلال تقديم ما يمثل قيمة حقيقية للعميل.

-1-
خلق منفعة للعميل

لُقِّنَ التلاميذ الإنجليز أنَّ رولاند هيل «اخترع» الخدمة البريدية في عام 1836، لكنَّ هذا كلام فارغ بالطبع. فقد كانت روما تتمتع بخدمة بريدية ممتازة، حيث نقلَ السعاة البريد في جداول منتظمة إلى أقصى أقاصي الإمبراطورية. بعد ألف عام، في عام 1521، عاد الإمبراطور الألماني تشارل الخامس، وبأسلوب أمين لعصر النهضة، إلى التقاليد الرومانية ومنح عائلة ثورن وتاكسِس النبيلة احتكاراً لنقل البريد في المناطق الإمبراطورية. وقد مكَّنته المساهمات السخية لهذه العائلة في حملته الانتخابية من رشوة عدد كافٍ من الناخبين الألمان ليظفر بالتاج الإمبراطوري. وظلت العائلة تقدِّم

الخدمة البريدية في أجزاء كثيرة من ألمانيا لغاية أواخر عام 1866، حسبما يعلم جامعو الطوابع. بحلول منتصف القرن السابع عشر، نظمت كل دولة أوروبية خدمة بريدية على الطراز الألماني، ومثلها فعلت المستعمرات الأميركية بعد مئة عام. في الواقع، كتبَ جميعُ كتَّاب الرسائل العظماء في التقاليد الغربية من شيشرون إلى مدام دو سيفينيه واللورد تشيسترفيلد وفولتير رسائلهم وأرسلوها بالبريد قبل وقت طويل من «اختراع» رولاند هيل للخدمة البريدية.

ومع ذلك، فقد أسس هيل بالفعل ما نسميه اليوم «البريد»، لكنَّه لم يساهم بأي تقنية جديدة ولا «بشيء» واحد جديد يؤهله للحصول على براءة اختراع. لقد كان المرسل إليه يدفع ثمن البريد دائماً، مع احتساب الرسوم وفقاً للمسافة والوزن، ما جعل الخدمة باهظة وبطيئة. فقد تحتم إحضار كل رسالة إلى مكتب بريد ووزنها. ارتأى هيل أنَّ البريد يجب أن يكون موحداً داخل بريطانيا العظمى بغض النظر عن المسافة ومدفوعاً مسبقاً عن طريق الطوابع التي كانت تُستخدَم لأعوام في دفع الرسوم والضرائب. فأصبح البريد بين عشية وضحاها سهلاً ومريحاً، إذْ يمكن الآن إسقاط الرسائل في صندوق البريد. كما أصبح رخيصاً جداً، فلم تعد تكلف الرسالة اليوم سوى سنت واحد بعدما كانت تكلف شلناً أو أكثر، والشلن يساوي ما يكسبه الحرفي في يوم واحد. ولم يعد ثمة سقف للكمية. باختصار، لقد ولِدَ «البريد».

خلق هيل المنفعة، فقد تساءل: إلامَ يحتاج العملاء لتكون الخدمة البريدية خدمة حقيقية؟ وهذا السؤال يمثِّل السؤال الأول في استراتيجيتنا الرياديّة هذه. في الواقع، لم يكن التخفيض في كلفة إرسال البريد الأثر الرئيس، وإنْ كان تخفيضاً بـ80% أو أكثر، بل كان جعل البريد مناسباً وفي متناول الجميع. فالمراسلات لم تعد تقتصر على «الرسائل»، بل صار يمكن للخياط إرسال الفاتورة إلى عملائه. أسفر الانفجار في الحجم، الذي تضاعف في الأعوام الأربعة الأولى وتضاعف أربع مرات في العشرة التالية، عن خفض الكلفة بحيث لم يعد يكلف إرسال الرسالة أي شيء عملياً.

عادة لا أهمية للسعر في استراتيجية خلق المنفعة، فالاستراتيجية تنجح من خلال تمكين العملاء من فعل ما يحقق غاياتهم، وتنجح لأنَّها تسأل: ما «الخدمة» الحقيقية للعميل، وكيف «تنفعه» حقاً؟

كل عروس أميركية تريد الحصول على مجموعة من «الخزف الصيني»، لكنَّ المجموعة الكاملة تمثل هدية باهظة الثمن، ومَن يقدِّم للعروس هديةً كهذه يجهل أي مجموعة تريدها أو القطع التي لديها بالفعل، لذا ينتهي به الأمر بإهدائها شيئاً آخر. بعبارة أخرى، كان الطلب موجوداً، لكن المنفعة

مفقودة. رأت شركة «لينوكس تشاينا»، الشركة المصنعة لأواني المطبخ، أنَّ هذه فرصة ابتكار. فطوَّعت فكرةً قديمة، «سجل الزفاف»، بحيث «تسجل» العروس مع الشركة، ثم تختار تاجراً واحداً تخبره أيَ مجموعة من الخزف الصيني تريدها وتُعلِمُه بمن يمكن أن يقدِّمَ لها الهدايا، ثم يسأل التاجر مقدِّم الهدية المحتمل: «كم تريد أن تنفق؟» ويبين له: «هذا المبلغ يشتري لك فنجانَي قهوة مع صحنيهما»، أو يقول له: «لقد حصلت العروس على فناجين القهوة، وتحتاج الآن إلى أطباق الحلوى». وبهذا تكون النتيجة عروس سعيدة ومُقدِّم هدية سعيد وشركة سعيدة للغاية.

مرة أخرى، لا توجد هنا تكنولوجيا متقدمة ولا أي براءة اختراع ولا أي شيء سوى التركيز على احتياجات العميل. ومع ذلك، فإنَّ سجل الزفاف على بساطته -أو ربما بسببها- جعل من «لينوكس» الشركة الأثيرة في مجال «الخزف الصيني» وواحدة من أسرع شركات التصنيع الأميركية المتوسطة الحجم نمواً.

يمكِّن خلقُ المنفعة الأشخاصَ من تلبية رغباتهم واحتياجاتهم بطريقتهم الخاصة. لم يكن الخياط ليتمكّن من إرسال الفاتورة إلى زبونه عبر البريد لو استغرق موظف البريد ثلاث ساعات ليقبلها، وكان على المرسل إليه بعد ذلك دفع مبلغ كبير لقاءها قد يساوي مبلغ الفاتورة نفسه. الحال أنَّ رولاند هيل لم يُضِف أي شيء للخدمة، فقد ظلت تعمل بالوسائل نفسها، بيد أنَّ الخدمة البريدية لشركته «خدمة» مختلفة تماماً لأنَّها أدَّت وظيفة مختلفة.

-2-
التسعير

لأعوام عديدة، كان الوجه الأميركي الأشهر في العالم وجه كينغ جيليت الذي غطى غلاف كل شفرة جيليت تُباع في أي مكان في العالم، فالملايين من الرجال حول العالم يستخدمونها كل صباح.

لم يخترع كينغ جيليت آلة الحلاقة بالشفرة، فالعشرات منها حصلت على براءات اختراع في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر. ولغاية عام 1860 أو 1870، كان على قلة من الرجال من الطبقة الأرستقراطية والتجار العناية بشعر اللحية والشارب وكان بمقدورهم تحمل كلفة الحلاق. ثم فجأة صار على عدد كبير من الرجال والتجار وأصحاب المتاجر والكتبة أن يظهروا بهيئة «محترمة»،

لكنَّ قلةً من هؤلاء يمكنها تدبر أمرها مع موسى الحلاقة أو ترتاح لأداة خطيرة جداً. من جهة أخرى كانت كلفة الذهاب إلى الحلاق باهظة، والأسوأ من ذلك أنَّها تستغرق وقتاً. صمم العديد من المخترعين آلات حلاقة بالشفرة للاستخدام الشخصي، لكن لم يتمكنوا من بيعها لأنَّ كلفة الذهاب إلى الحلاق كانت عشرة سنتات بينما أرخص آلة حلاقة كانت بخمسة دولارات، وهو مبلغ ضخم في تلك الأيام حين كان الدولار في اليوم أجراً جيداً.

لم تكن آلة جيليت أفضل من غيرها وكان إنتاجها أغلى بكثير، لكنَّ جيليت لم «يبِع» آلة الحلاقة، بل تنازل عنها عملياً عبر تسعيرها بخمسة وخمسين سنتاً للبيع بالتجزئة أو عشرين سنتاً بالجملة، أي ما لا يزيد عن خُمس كلفة تصنيعها. بيد أنَّه صممها بحيث لا تستخدم إلا شفراته الحاصلة على براءة اختراع. كلفته الشفرة الواحد أقل من سنت واحد وباعها بخمسة سنتات. ونظراً لإمكانية استخدام الشفرة الواحدة ست أو سبع مرات، فإنَّها تقدم حلاقة بأقل من سنت واحد للمرة أو أقل من عُشر كلفة الذهاب إلى الحلاق.

لقد سعَّر جيليت ما يشتريه العميل، أي الحلاقة، وليس ما تبيعه الشركة. في النهاية، ربما يكون عميل جيليت الأسير قد دفع أكثر مما كان ليدفعه لو اشترى آلة حلاقة منافسة مقابل خمسة دولارات، ثم اشترى الشفرات بسنتٍ أو اثنين. بطبيعة الحال، يعرف عملاء جيليت هذا الكلام لأنّهم أذكى مما تظن وكالات الإعلان أو رالف نادر. لكنَّ أسعارها كانت معقولة بالنسبة لهم، فقد دفعوا مقابل ما اشتروه، أي للحلاقة، وليس مقابل «شيء». وكانت الحلاقة التي حصلوا عليها من آلة جيليت وشفراتها أمتع من أي حلاقة يمكن أن يقدموها لأنفسهم باستخدام موسى الحلاقة وأرخص بكثير من حلاق الحي.

من أسباب وصول براءات اختراع الآلات الناسخة إلى شركة صغيرة مغمورة في مدينة روتشستر بنيويورك، كانت تُعرف آنذاك باسم شركة «هالويد»، وليس إلى أحد كبريات شركات تصنيع آلات الطباعة، أنَّ هذه الشركات لم ترَ أي إمكانية لبيع الآلات الناسخة، فقد أظهرت حساباتها أنَّ مثل هذه الآلة يجب أن تُباع بما لا يقل عن أربعة آلاف دولار. ولم يكن أحد ليدفع مثل هذا المبلغ مقابل ناسخة بينما لا يكلف ورق الكربون عملياً أي شيء. إضافةً، بالطبع، إلى أنَّ إنفاق هذا المبلغ على آلة يعني طلب اعتمادات رأسمالية، وهذا يجب إرساله إلى مجلس الإدارة مصحوباً بحساب يوضح العائد على

الاستثمار، وقد بدا كلاهما غير معقولٍ لإنفاقه على آلة تساعد السكرتاريا. أنجزت شركة «هالويد»، «زيروكس» حالياً، قدراً كبيراً من العمل التقني لتصميم الآلة النهائية، لكنَّ مساهمتها الرئيسة كانت في التسعير، إذْ إنَّها لم تبِع الآلة، بل ما أنتجته الآلة، أي النُسَخ. فعند الحصول على نسخة بخمسة أو عشرة سنتات، ما من حاجة لطلب مخصصات رأسمالية، إنَّها «مصروفات نثرية» يمكن للسكرتاريا صرفها من دون الرجوع للإدارة العليا. كان الابتكار الحقيقي تسعير آلة «زيروكس» بخمسة سنتات للنسخة.

لا يفكر معظم المورّدين، بما في ذلك المؤسسات الخدمية العامة، في التسعير على أنَّه استراتيجية. بيد أنَّ التسعير يمكّن العميل من دفع ثمن ما يشتريه -حلاقة أو نسخة من مستند- بدلاً مما يصنعه المورّد. بالطبع يُدفَع المبلغ نفسه في النهاية، لكن كيفية دفعه تُقرَّر وفقاً لاحتياجات العميل وواقعه وما يشتريه بالفعل. بعبارة أخرى، تحدَّد الأسعار على أساس ما يمثِّل «قيمة» للعميل بدلاً مما يمثل «كلفة» للمورد.

-3-
واقع العميل

تستند القيادة العالمية لشركة «جنرال إلكتريك» الأميركية في العنفات البخارية الكبيرة على تفكيرها في واقع عملائها في أعوام ما قبل الحرب العالمية الأولى. فالعنفات البخارية، على عكس المحركات البخارية التي تعمل بالمكبس وحلت محلها في توليد الطاقة الكهربائية، معقدة وتتطلب درجة عالية من الهندسة في تصميمها ومهارة في بنائها وتركيبها لا تقدر شركة الطاقة الكهربائية الفردية على تأمينها، وهذه تشتري عنفات بخارية كبيرة ربما كل خمسة أو عشرة أعوام عندما تبني محطة طاقة جديدة، وعليها رغم هذا الحفاظ على المهارة طوال الوقت. لذا، يتعين على الشركة المصنعة تأسيس هيئة استشارية ضخمة والحفاظ عليها.

بيد أنَّ العميل لا يمكنه، مثلما علمت «جنرال إلكتريك»، الدفع مقابل الخدمات الاستشارية لأنَّه بموجب القانون الأميركي يجب أن تسمح لجان المرافق العامة بالولاية بمثل هذا الإنفاق. لكنَّ اللجان رأت أنَّ على الشركات أن تكون قادرة على القيام بهذا العمل بنفسها. كما علمت أنَّه لا يمكنها أن تضيف إلى سعر العنفات كلفة الخدمات الاستشارية التي يحتاج إليها عملاؤها. مرة أخرى، ما كانت

لجان المرافق العامة لتقبله. لكن بما أنَّ العنفات البخارية لها عمر طويل جداً، فإنَّها تحتاج إلى مجموعة جديدة من الشفرات في كثير من الأحيان، ربما كل خمسة إلى سبعة أعوام، ويجب أن تأتي من صانع العنفة الأصلي. أسست «جنرال إلكتريك» هيئة الاستشارات الهندسية الأولى في العالم لمحطات الطاقة الكهربائية، مع حرصها على عدم تسميتها بالاستشارية بل «مبيعات الأجهزة»، ولم تتقاضَ أتعاباً مقابلها. لم تكن عنفاتها البخارية أغلى من عنفات منافسيها، لكنَّها وضعت كلفة الاستشارات بالإضافة إلى ربح كبير في سعر استبدال الشفرات. في غضون عشرة أعوام، تبعتها جميع الشركات الأخرى وتحولت إلى النظام نفسه، لكن لحظتئذٍ كانت «جنرال إلكتريك» قد أخذت قيادة السوق العالمية.

قبل ذلك بكثير، خلال أربعينات القرن التاسع عشر، أسفر تصميم مشابه للمنتج والعملية لملاءمة واقع العميل عن اختراع الشراء بالتقسيط. كان سايروس مَكُرميك من صانعي آلة الحصاد، فقد كانت الحاجة إليها واضحة، لكنَّه وجد، شأنه شأن غيره من مخترعي هذه الآلة، أنَّه لا يستطيع بيع منتجه، لأنَّ المزارعَ افتقر إلى القدرة الشرائية. ومع أنَّ الجميع كان يعلم بأنَّ الآلة تُعيد ثمنها في غضون موسمين أو ثلاثة، فقد رفض أيُ مصرفي آنذاك إقراض المزارع الأميركي لتمكينه من شراء واحدة. لذا، عرض مَكُرميك على المزارع أن يدفع بالتقسيط مما يدّخره على مدى المواسم الثلاثة التالية. وهكذا، صار بإمكان المزارع الآن شراء الآلة وقد اشتراها فعلاً.

لن تتحدث الشركات المُصنِّعة عن «العميل غير العقلاني» (كما يفعل الاقتصادي وعالم النفس وعالم الأخلاق)، فهذا العميل غير موجود، والموجود ليس إلا شركات التصنيع الكسولة، على حد تعبير قول قديم. الحال أنَّه يجب افتراض عقلانية العميل، لكنَّ واقعه أو واقعها يكون عادةً مختلفاً تماماً عن واقع الشركة. قد تبدو قواعد ولوائح لجان المرافق العامة غير منطقية وتعسفية، لكنَّها بالنسبة لشركات الطاقة تمثِّل واقعاً يجب العمل في ظله. ربما كان المزارع الأميركي يمثل مخاطرة ائتمانية أقل مما خاله المصرفي الأميركي في عام 1840، لكنَّ الواقع آنذاك أنَّ البنوك الأميركية لم تقدم الأموال للمزارعين لشراء الآلات. تتمثَّل استراتيجية الابتكار في قبول أنَّ هذا الواقع ليس مفصولاً عن المُنتَج، بل في وحدة معه طالما أنّ العميل يعنيه هذا الواقع، لأنَّ ما يشتريه يجب أن يتناسب مع واقعه، وإلا لن يفيده.

-4-
تقديم قيمة للعميل

تقدِّمُ آخر استراتيجيات الابتكار ما يمثِّل «قيمة» في نظر العميل وليس ما يمثِّل «منتجاً» في نظر الشركة. تذهب هذه الاستراتيجية في الواقع خطوة واحدة أبعد من استراتيجية قبول واقع العميل بوصفه جزءاً من المُنتَج ومما يشتريه العميل ويدفع مقابله.

تورِّد شركةٌ متوسطة الحجم في الغرب الأوسط الأميركي أكثر من نصف مواد التشحيم اللازمة لآلات الحفر والمناولة الثقيلة: الجرافات والرافعات المستخدمة في بناء الطرق السريعة؛ والمعدات الثقيلة المستخدمة لإزالة طبقات التربة من المناجم السطحية؛ والشاحنات الثقيلة المستخدمة لاستخراج الفحم من مناجمه؛ وهلمّ جراً. هذه الشركة في منافسة مع بعض أكبر شركات النفط القادرة على حشد كتائب كاملة من المتخصصين في التشحيم، لكنَّها لا تتنافس معها ببيع زيوت التشحيم، بل تبيع ما قد نسميه عملياً التأمين، فـ«القيمة» عند المقاول تتمثَّل في تشغيل معداته وليس تشحيمها لأنَّ كل ساعة يخسرها لتوقف هذه الآلة الثقيلة أو تلك تُكلِّفه أكثر بكثير مما ينفقه على مواد التشحيم خلال عام كامل. وفي كل أنشطة المقاولات، ثمَّة عقوبة شديدة على المقاول الذي يتأخر عن المواعيد النهائية، لذا ينفذ المقاول العقد في سباق مع الزمن وبحساب دقيق للموعد النهائي. ما تفعله شركة مواد التشحيم في الغرب الأوسط أنَّها تقدِّم للمقاول تحليلاً لاحتياجات الصيانة لمعداته، ثم تقدِّم له برنامج صيانة باشتراك سنوي، وتضمن للمشتركين معها أنَّ معداتهم الثقيلة لن تتوقف لأكثر من عدد معين من الساعات في العام بسبب مشاكل التشحيم. وغني عن القول إنَّ البرنامج يستخدم دائماً مواد الشركة، لكن ليست المواد ما يشتريه المقاولون، بل يشترون أعمالاً خالية من المتاعب ذات قيمة كبيرة بالنسبة لهم.

أما المثال الأخير الذي يمكن تسميته «الانتقال من منتج إلى نظام» فمثال «هيرمان ميلر»، الشركة الأميركية المتخصصة في صناعة الأثاث في زيلاند بولاية ميشيغان. اشتهرت الشركة في البداية بصناعتها أحد أول التصميمات العصرية، كرسي إيمس. لاحقاً، عندما بدأت كل شركة الانتقال إلى هذا النوع من التصميمات، انتقلت «هيرمان ميلر» إلى صناعة وبيع مكاتب ومراكز عمل كاملة للمستشفيات وقد حقق كلاهما نجاحاً كبيراً. أخيراً، عندما ظهر «مكتب المستقبل»، أسست «هيرمان

ميلر» معهداً لإدارة المرافق لا يبيع الأثاث أو المعدات، بل يقدِّم المشورة للشركات بشأن تصميم المكاتب والمعدات اللازمة لتحقيق أفضل تدفق للعمل ورفع إنتاجية ومعنويات الموظفين، وكل ذلك بكلفة منخفضة. ما فعلته «هيرمان ميلر» كان تحديد «القيمة» للعميل، كأنَّها تقول لعميلها: «قد تدفع ثمن الأثاث، لكنَّك تشتري العمل والروح المعنوية والإنتاجية. وهذا ما يجب أن تدفع ثمنه».

قد يقال إنَّ هذه الأمثلة واضحة. بالتأكيد، أي شخص لديه القليل من الذكاء كان ليأتي بهذه الاستراتيجيات وما يشبهها؟ لكن يقال إنَّ أبا علم الاقتصاد المنهجي، ديفيد ريكاردو، قد قال ذات مرة «الأرباح لا تأتي من فارق الذكاء، بل من فارق الغباء». بذا، لا تنجح هذه الاستراتيجيات لأنَّها ذكية، بل لأنَّ معظم موردي السلع والخدمات والشركات والمؤسسات الخدمية العامة لا يفكرون، ولأنَّها بالتحديد «واضحة» للغاية. إذاً، ما السبب في كونها نادرة؟ لا سيَّما أنَّ أي شخصٍ، حسبما أوضحت الأمثلة السابقة، يطرح سؤال «ما الذي يشتريه العميل حقاً؟» سيفوز بالسباق، بل إنَّه ليس سباقاً حتى لأنَّ ما من أحد يركض. ما تفسير هذا؟

يمثِّل علماء الاقتصاد ومفهومهم عن «القيمة» أحد الأسباب، ففي كل كتاب اقتصادي نقرأ أنَّ العميل لا يشتري «منتجاً»، بل منفعة المنتج. بعدها يستبعد الكتاب كل شيء إلا علاقة «السعر» بالمُنتَج، ويعرّف «السعر» بأنَّه ما يدفعه العميل لامتلاك شيء أو خدمة، ولا نجد بعد ذلك أي ذكرٍ لمنفعة المنتج. ولسوء الحظ، ينحو الموردون إلى الاقتداء بعلماء الاقتصاد.

من المفيد أن نقول إنَّ «المنتج (أ) يكلف (س) دولار». ومن المفيد أن نقول «علينا الحصول على (ص) دولار للمنتج لتغطية كلفة الإنتاج وكلفة رأس المال، وبالتالي إظهار ربح معقول». لكن ليس من المنطقي على الإطلاق الاستنتاج «... وبالتالي يتعين على العميل دفع مبلغ مقطوع قدره (ص) دولار نقداً لكل قطعة يشتريها من المنتج (أ)». بدلاً من ذلك، يجب أن تسير الحجة على النحو التالي: «ما يدفعه العميل مقابل كل قطعة من المنتج يجب أن يصل إلى (ص) دولار. لكن دفع العميل يتوقف على ما يراه الأنسب له ولواقعه والأنفع وعلى ما يراه (قيمة)».

السعر في حد ذاته ليس «تسعيراً» وليس «قيمة». فقد كان لتفطِّنِ كينغ جيليت لهذه الفكرة أن أعطاه احتكاراً فعلياً لسوق الحلاقة لما يقرب من أربعين عاماً، وبالمثل في حالة شركة «هالويد» الصغيرة فقد مكّنها من أن تصبح شركة «زيروكس» البالغ رأسمالها مليارات الدولارات في غضون عشرة أعوام، وأعطى شركة «جنرال إلكتريك» القيادة العالمية في مجال العنفات البخارية. في كل حالة

من هذه الحالات، حققت هذه الشركات أرباحاً عالية، لكنَّها استحقت ربحيتها لأنَّها أرضت عميلها وأعطته ما يريد شراءه، وبعبارة أخرى لأنَّها منحت عملاءها أفضل قيمة مقابل سعر.

«لكن هذا محض مبادئ أولية في التسويق»، سيحتج معظم القراء، وهم على حق. إنَّها فعلاً مبادئ أولية. فالتسويق يتمحور حول منفعة العميل وما يشتريه العميل وواقعه وقيمه. لكن لماذا بعد أربعين عاماً من مواعظ التسويق وتدريسه واعتناقه، لا يوجد إلا قلة من الموردين على استعداد لاتباعها، وهنا ما من تفسيرٍ يسعفني. لكن تظل الحقيقة القائمة أنَّ أي شخصٍ يضع التسويق أساساً لاستراتيجيته فالراجح أنَّه سيقبض على قيادة الصناعة أو السوق بسرعة ومن دون مخاطر تقريباً.

الاستراتيجيات المتاحة واضحة إلى حدٍ معقول ولا يوجد منها سوى عدد قليل، لكنَّ هذا لا يجعل تطبيقها أسهل من تطبيق الابتكار الهادف والإدارة الرياديّة. ففي الابتكار الهادف، نعلم أين نعثر على فرص الابتكار وكيف نحللها. وفي الإدارة الرياديّة، توجد سياسات وممارسات صحيحة وسياسات وممارسات مغلوطة لتمكين المنشآت التجارية القائمة أو المؤسسة الخدمية العامة من ريادة الأعمال؛ كذا الأمور الواجب فعلها والواجب تجنبها في المشروع الجديد. لكن في الاستراتيجيات الرياديّة، يكون اختيار الاستراتيجية المناسبة لابتكارٍ معين قراراً محفوفاً بالمخاطر. تناسب بعض الاستراتيجيات موقفاً معيناً، على سبيل المثال الاستراتيجية التي أسميتها جودو ريادة الأعمال تعد الخيار الأفضل حين تبدي الشركات الرائدة في الصناعة عاماً بعد عام غطرسةً وتفوقاً زائفاً. كما يمكننا وصف المزايا والقيود التقليدية لبعض الاستراتيجيات الرياديّة.

كما نعلَم في المقام الأول أنَّ للاستراتيجية الرياديّة فرصة أكبر للنجاح إذا ابتدأت مع المستخدم، مع ما ينفعه والقيمة بالنسبة له وواقعه. يغيّر الابتكار السوق أو المجتمع، وينتج عائداً أكبر للمستخدم ويزيد من قدرة المجتمع على إنتاج الثروة ويعطي قيمة أعلى أو إشباعاً أكبر. ومحك الابتكار دوماً ما يفعله للمستخدم. لذا، يجب أن تركز ريادة الأعمال دائماً على السوق، بل أن يسوقها السوق.

ومع ذلك، تظل الاستراتيجية الرياديّة مجال صنع القرار في ريادة الأعمال، وبالتالي مجال المخاطرة، لكنَّها ليست بأي حال من الأحوال حدساً أو مقامرة ولا علماً على وجه التحديد، إنَّما هي حُكْم.

خاتمة

-1-

المجتمع الرياديّ

كانت آخر كلمات توماس جيفرسون في نهاية حياته المديدة «يحتاج كل جيل إلى ثورة جديدة»، وأعربَ معاصره، غوته، شاعر ألمانيا العظيم، عن رأيٍ مماثل رغم كونه محافظاً عندما أنشَدَ في شيخوخته:

العقل يصير جنوناً

والإحسان عذاباً

كان كل من جيفرسون وغوته يعبِّرُ عن خيبة أمل جيله من إرث التنوير والثورة الفرنسية، لكنّ في كلامهما ربما ما يعبِّر عن إرثنا الحالي، بعد مئة وخمسين عاماً، المتمثِّل في ذلك الوعد العظيم الرائع بدولة الرفاه التي بدأت في الإمبراطورية الألمانية مستهدفةً المعوزين والمعاقين، وصارت الآن «استحقاقاً للجميع» وعبئاً زائداً على المنتجين. في نهاية المطاف، تتجاوز المؤسسات والأنظمة والسياسات عمرها الافتراضي، وبالمثل المنتجات والعمليات والخدمات. يحدث هذا عندما تحقق أهدافها وعندما تفشل في تحقيقها، وقد تظل بعدها قائمة بيد أنَّ الافتراضات التي قامت عليها صارت باطلة. على سبيل المثال، كما في حالة الافتراضات الديموغرافية التي قامت عليها خطط الرعاية الصحية وخطط التقاعد في جميع البلدان المتقدمة على مدى المئة عام الماضية. عندئذٍ يصبح العقل جنوناً بحق والإحسان عذاباً.

بيد أنَّ «الثورات»، كما تَعلَّمنا منذ أيام جيفرسون، ليست العلاج لأنَّه من غير الممكن توقعها أو توجيهها أو التحكم فيها، وتجلب الأشخاص الخطأ إلى السلطة. والأسوأ من ذلك كله أنَّ نتائجها -كما هو متوقع- عكس وعودها تماماً. بعد أعوام قليلة من وفاة جيفرسون في عام 1826، أشار عالِم التشريح السياسي والحكومي العظيم، ألكسيس دو توكفيل، إلى أنَّ الثورات لا تهدم سجون النظام القديم، بل توسعها. وأثبت أنَّ الإرث الأطول عمراً للثورة الفرنسية كان تشديد قيود فرنسا ما قبل الثورة: إخضاع البلد بأكمله لبيروقراطية غير خاضعة للسيطرة ولا يمكن السيطرة عليها، وجعل

باريس مركز الحياة السياسية والفكرية والفنية والاقتصادية. كانت العواقب الرئيسة للثورة الروسية عبارة عن عبودية جديدة لفلاحي الأرض وشرطة سرية مستبدة وبيروقراطية صارمة وفاسدة وخانقة، بما لا يختلف عن النظام القيصري الذي انتقده ليبراليو روسيا وثوريوها بصوت عالٍ وبشدة. والشيء نفسه يقال عن «الثورة الثقافية» لماو.

وبالفعل، نعلم اليوم أنَّ «الثورة» وهمٌ، الوهم المنتشر في القرن التاسع عشر، لكن لعلها اليوم أكثر أساطير ذلك القرن فقداناً للمصداقية، ونعلم أنَّها ليست إنجازاً وفجراً جديداً، بل وليد التحلل المَرَضي وإفلاس الأفكار والمؤسسات وفشل التجديد الذاتي.

كما نعلم أنَّ النظريات والقيم وجميع نتاجات العقل البشري والأيدي البشرية تتقدم في العمر وتتخشّب وتبلى، وتصبح «عذاباً».

لذا، تبرز الحاجة إلى الابتكار وريادة الأعمال في المجتمع بقدر ما تبرز في الاقتصاد والمؤسسات الخدمية العامة والمنشآت التجارية. ويرجع هذا بالتحديد إلى عدة أسباب؛ أولها أنَّ الابتكار وريادة الأعمال ليسا عمليةً «كلية وشاملة» بل «تدريجية» تبدأ بمُنتَجٍ هنا إلى سياسةٍ هناك فخدمةٍ هنالك؛ وثانيها أنَّهما غير مخططين بل يركّزان على هذه الفرصة وتلك الحاجة؛ وثالثها أنهما مؤقتان ويختفيان إذا لم يسفرا عن النتائج المتوقعة والمطلوبة؛ أو بإيجاز، إنَّهما براغماتيان وليسا عقائديين، ومتواضعان وليسا متكبرين، لكونهما يَعِدان بالإبقاء على أي مجتمع أو اقتصاد أو صناعة أو خدمة عامة أو عمل تجاري مرناً ومتجدداً ذاتياً. وبالمحصلة، إنَّهما يحققان ما كان جيفرسون يأمل في تحقيقه من خلال الثورة في كل جيل، لكن بغير إراقة دماء أو حرب أهلية أو معسكرات اعتقال أو كارثة اقتصادية، إنَّما بغاية وتوجيه وتحكمٍ كامل.

نحن بحاجةٍ إلى مجتمع رياديّ يكون فيه الابتكار وريادة الأعمال أمراً طبيعياً ومستقراً ومستمراً، ويجب أن يصبحا نشاطاً حيوياً في منظماتنا واقتصادنا ومجتمعنا مثلما أصبحت الإدارة العضو المميِّز لجميع المؤسسات المعاصرة والمدمج في مجتمع المنظمات الخاص بنا.

يتطلب هذا من المديرين التنفيذيين في جميع المؤسسات أن يجعلوا الابتكار وريادة الأعمال نشاطاً طبيعياً ويومياً وممارسة في عملهم وعمل مؤسستهم. لذا، كان الغرض من هذا الكتاب أن يقدِّمَ

المفاهيم والأدوات لهذه المهمة.

-2-
ما لن ينجح

تتمثَّل الأولوية الأولى عند الحديث عن السياسات العامة والإجراءات الحكومية المطلوبة في المجتمع الرياديّ في تحديد ما لن ينجح، لا سيّما أنَّ السياسات التي لن تنجح تحظى بشعبية كبيرة اليوم.

لا يتوافق «التخطيط» بمعناه المعروف مع المجتمع والاقتصاد الرياديّين. ومن الصحيح أنَّ الابتكار يجب أن يكون موجّهاً ويجب إدارة ريادة الأعمال، لكنَّ الابتكار، بحكم طبيعته، لا بد أن يكون لا مركزياً متخصصاً مستقلاً محدداً، ومن الأفضل أن يبدأ محدوداً تجريبياً مرناً. وفي الواقع، توجد فرص الابتكار، على وجه العموم، في المستويات الجزئية وبالقرب من الأحداث، ولا يمكن العثور عليها في المجاميع الضخمة التي يتعامل معها المخطط بالضرورة، بل في الانحرافات عنها، في غير المتوقع وفي التباينات والفرق بين «الكأس نصف ممتلئة» و«نصف فارغة» وفي الحلقة الأضعف في العملية. وبحلول الوقت الذي يصبح فيه الانحراف «دالاً إحصائياً» وبالتالي مرئياً للمخطط، يكون الأوان قد فات. وبالمجمل، لا تأتي فرص الابتكار مع رياح العواصف بل مع هفيف النسيم.

من الشائع اليوم، لا سيما في أوروبا، الاعتقاد بأنَّ أي بلد بوسعه تحقيق «ريادة الأعمال في التكنولوجيا المتقدمة». تستند فرنسا وألمانيا الغربية وحتى إنجلترا في سياساتها الوطنية على هذا الاعتقاد، بيد أنَّه وهمٌ لأنَّ سياسةً تشجع التكنولوجيا المتقدمة ولا شيء غيرها- وتعادي من ناحية أخرى ريادة الأعمال مثلما تفعل فرنسا وألمانيا الغربية وحتى إنجلترا- لن تأتي حتى بالتكنولوجيا المتقدمة ولا بالوظائف ولا القيادة التكنولوجية، بل ستأتي بفشل آخر باهظ الثمن، وطائرة كونكورد أخرى أسرع من الصوت، ومجدٍ تافه، ومحيطات من الخسائر والديون.

إنَّ التكنولوجيا المتقدمة في المقام الأول وهذه بالطبع إحدى المقدمات الرئيسة لهذا الكتاب ليست سوى أحد مجالات الابتكار وريادة الأعمال، أما الجزء الأكبر من الابتكارات فيكمن في مجالات

أخرى. علاوةً على ذلك، ستواجه سياسة التكنولوجيا المتقدمة عقبات سياسية ستهزمها في وقت قصير. فيما يتعلق بخلق فرص العمل، فإنَّ التكنولوجيا المتقدمة صانعة الغد وليست صانعة اليوم. فكما رأينا في مدخل هذا الكتاب، لم تخلق «التكنولوجيا المتقدمة» في الولايات المتحدة المزيد من فرص العمل في فترة 1970-1985 أكثر مما خسرته «الصناعات الثقيلة» من وظائف: حوالي خمسة إلى ستة ملايين. أما باقي الوظائف الإضافية في الاقتصاد الأميركي خلال تلك الفترة- ما مجموعه 35 مليون- فقد أتت من مشروعات جديدة لم تكن تعمل في مجال «التكنولوجيا المتقدمة»، بل «التكنولوجيا المتوسطة» أو «التكنولوجيا المنخفضة» أو «لا تعتمد على التكنولوجيا». لكن ستتعرض الدول الأوروبية لضغوط متزايدة لخلق وظائف إضافية لقوى عاملة متنامية. وإذا كان التركيز في الابتكار وريادة الأعمال على التكنولوجيا المتقدمة، لا بد أن يُضغَط على الحكومات لتتخلى عن سياساتها هذه التي تضحي باحتياجات اليوم -دعم العمالقة الصناعيين المتعثرين- لصالح الوعد الظنيّ بمستقبلٍ متقدمٍ تكنولوجياً. ففي فرنسا، كان هذا ما حدا بالشيوعيين إلى الانسحاب من حكومة الرئيس ميتران في عام 1984، كما أنَّ الجناح اليساري للحزب الاشتراكي الذي ينتمي إليه ميتران يزداد شعوره بعدم الرضا والقلق.

الأهم من ذلك كله أنَّ امتلاك ريادة الأعمال في «التكنولوجيا المتقدمة» وحدها من دون أن تكون جزءاً لا يتجزأ من اقتصاد رياديّ أوسع وأشمل أشبه بوجود قمة جبل من دون جبل. وفي مثل هذه الحالة، فحتى الأشخاص في مجال التكنولوجيا المتقدمة لن يُقبِلوا على وظائف في المشروعات الجديدة عالية المخاطر في هذا المجال، بل سوف يفضلون الوظيفة الآمنة في شركة كبيرة راسخة أو في هيئة حكومية. وبطبيعة الحال، تحتاج مشروعات التكنولوجيا المتقدمة إلى عدد كبير من الأشخاص من خارج مجال التكنولوجيا من محاسبين ومندوبي مبيعات ومديرين وما إلى ذلك. وفي اقتصادٍ يقبَلُ بريادة الأعمال والابتكار في مجال التكنولوجيا المتقدمة ويرفضها في باقي المجالات، يستمر هؤلاء في البحث عن وظائف وفرص وظيفية، حيث يشجعهم المجتمع والاقتصاد (زملاء الدراسة وأولياء الأمور والمعلمين مثلاً)، أي في المؤسسة الكبيرة «الآمنة» الراسخة. كما لن يكون الموزعون على استعداد لتوزيع منتجات المشروع الجديد، ولن يكون المستثمرون على استعداد لدعمه.

لكن تبرز الحاجة أيضاً إلى المشروعات المبتكرة الأخرى لتأمين رأس المال الذي تتطلبه التكنولوجيا المتقدمة. إنَّ للابتكار القائم على المعرفة، لا سيما في مجال التكنولوجيا المتقدمة، أطول مهلة زمنية تفصل بين إنفاق الاستثمار وتحقيق الربحية. لم تصل صناعة الكمبيوتر في العالم إلى نقطة التعادل إلا مع أواخر السبعينات، أي بعد ثلاثين عاماً من الخسائر. لا ريب في أنَّ شركة «آي بي إم» حققت أرباحاً جيدة جداً في وقت مبكر جداً، وأنَّ شركات «الأقزام السبعة»، الشركات الأصغر في صناعة الكمبيوتر داخل الولايات المتحدة، بدأت الواحدة تلو الأخرى تحقيق الأرباح في أواخر الستينات، لكنَّ كل هذا قابلَته خسائر مضاعفة عند باقي الشركات، لا سيَّما الشركات القديمة الكبيرة التي فشلت تماماً في أجهزة الكمبيوتر: «جنرال إلكتريك» و«وستنغهاوس» و«آي تي تي» و«آر سي إيه» في أميركا؛ وشركة «جنرال إلكتريك» (البريطانية) و«فيرانتي» و«بليسي» في بريطانيا العظمى؛ و«طومسون-هيوستن» في فرنسا؛ و«سيمِنس» و«تِليفونكن» في ألمانيا؛ و«فيليبس» في هولندا، وشركات أخرى عديدة. واليوم يعيد التاريخ نفسه مع أجهزة الكمبيوتر الصغيرة والشخصية: سوف تمر أعوام عديدة قبل أن تبدأ الصناعة في جميع أنحاء العالم تحقيق الأرباح. والأمر نفسه يحدث في مجال التكنولوجيا الحيوية. لقد كان الأمر كذلك أيضاً قبل مئة عام في صناعة الأجهزة الكهربائية في ثمانينات القرن التاسع عشر، على سبيل المثال، أو في صناعة السيارات في عام 1900 أو 1910.

وخلال مدة الانتقال الطويلة هذه من الخسارة إلى الربح، يتعيّن على المشروعات من خارج قطاع التكنولوجيا المتقدمة تحقيق أرباح لتعويض خسائر هذا القطاع وتأمين رأس المال المطلوب.

إنَّ الفرنسيين على حق بالطبع حين يقولون إنَّ القوة الاقتصادية والسياسية هذه الأيام تتطلب موطئ قدم في مجال التكنولوجيا المتقدمة، سواء في تكنولوجيا المعلومات أو التكنولوجيا الحيوية أو الأتمتة، ولا ريب أنَّ لديهم القدرة العلمية والتقنية لاكتساب موطئ فيها، لكن من المستبعد (وأميلُ إلى القول بأنَّه من المستحيل) لأيِ بلد أن يكون مبتكراً وريادياً في مجال التكنولوجيا المتقدمة من دون امتلاكه اقتصاداً ريادياً. وبالفعل، تمثِّل التكنولوجيا المتقدمة رأس التقدم، بيد أنَّه ما من رأس بغير جسد. لذا، لن يحيا قطاع التكنولوجيا هذا بمعزل عن باقي القطاعات، لأنَّه لن يكون أكثر من دماغ سليم في جثة ميتة. بذا، لا بد من وجود اقتصاد زاخر بالمبتكرين ورواد الأعمال مع رؤية رياديّة وقيم رياديّة وحماسةٍ رياديّة وإمكانية الوصول إلى رأس المال المغامِر.

-3-

الابتكارات الاجتماعية المطلوبة

يوجد مجالان يتطلب فيهما المجتمع الرياديّ ابتكاراً اجتماعياً حقيقياً:

1. يتمثَّل الأول في ابتكار سياسةٍ لرعاية الفائض العمالي، وهؤلاء ليسوا بالكثيرين. فالعمال ذوو الياقات الزرقاء (العمالة اليدوية) في «الصناعات الثقيلة» يتركزون في أماكن محدودة، وعلى سبيل المثال يعيش ثلاثة أرباع عمال السيارات الأميركيين في عشرين مقاطعة، لذا فإنَّ ملاحظتهم سهلة، وهم منظمون للغاية، والأهم من ذلك أنَّهم ليسوا مهيئين لتدبير أمورهم، ويفتقرون إلى التعليم والمهارة والكفاءة الاجتماعية، وقبل كل شيء لا يتمتعون بثقة عالية بالنفس، لأنَّهم لم يتقدموا يوماً للحصول على وظيفة، فحين أرادوا العمل أمَّنَهُ لهم أحد الأقارب الذي يعمل بالفعل في مصنع سيارات، أو أمَّنهُ كاهن الرعية برسالة توصية إلى أحد أبناء رعيته الذي كان يعمل بالفعل في مصنع ما. ولا يختلف عن هؤلاء عمال «الصناعات الثقيلة» في بريطانيا العظمى، أو عمال مناجم الفحم أو العمال ذوو الياقات الزرقاء في منطقة الرور الألمانية، أو في لورين، أو في منطقة بورينغ البلجيكية. يؤلف هؤلاء المجموعةَ الوحيدة في المجتمعات المتقدمة التي لم تشهد في هذا القرن نمواً هائلاً في التعليم والتطلعات، وهم من حيث الكفاءة والخبرة والمهارة والتعليم أشبه بالعامل غير الماهر لعام 1900. وما طرأ عليهم ليس إلا الارتفاع الهائل في الدخل والسطوة السياسية، إذْ يمثلون المجموعة الأعلى أجراً في المجتمع الصناعي إذا جمعنا الأجور والمزايا. وعلى هذا، يفتقر هؤلاء إلى المقدرة الكافية، سواء كأفراد أو كمجموعة، لمساعدة أنفسهم، لكن لديهم قوة أكثر من كافية للمعارضة واستخدام حق النقض والعرقلة. فإذا لم يهتم المجتمع بوضعهم ولو - بتوظيفهم في وظائف منخفضة الأجر- لا بد أن يصبحوا قوة سلبية بحتة.

لكنّ هذه المشكلة تُحلُّ إذا صار الاقتصاد ريادياً، لأنَّ المنشآت التجارية الجديدة عندئذٍ تخلق وظائف جديدة، كما حدث في الولايات المتحدة خلال الأعوام العشرة الماضية (ولهذا لم تسبب البطالة الهائلة في «الصناعات الثقيلة» القديمة مشاكل سياسية تُذكَر حتى الآن في الولايات المتحدة ولم تثر حتى رد فعل حِمائياً متشدداً). لكن حتى إذا كان الاقتصاد الرياديّ يخلق وظائف جديدة، فلا نزال نحتاج إلى جهودٍ منظمة لتدريب وتعيين الفائض العمالي من «الصناعات الثقيلة»، فهم لا يستطيعون القيام

بذلك بأنفسهم. بخلاف ذلك، فإنَّ هذا الفائض سيعارض أي شيء جديد، بما في ذلك حتى وسائل خلاصه.

على سبيل المثال، يؤمِّن «المصنع الصغير» فرص عمل للفائض العمالي من قطاع الصلب، ويمثِّل مصنع السيارات المؤتمت أنسب وجهة لعمال صناعة السيارات المبعدين من المصانع التقليدية. ومع ذلك، يهاجم العمال بشراسة كلاً من «المصنع الصغير» والأتمتة في مصنع السيارات، رغم معرفتهم أنَّ وظائفهم لن تدوم. لن يتوقف العمال عن هذه المقاومة والوقوف ضد الابتكارات بدافع شعور العجز والخوف والضياع، كالحال في بريطانيا أو الخدمة البريدية في الولايات المتحدة، ما لم نتمكن من جعل الابتكار فرصة للفائض العمالي في الصناعات «الثقيلة»، وهذا ممكن كل الإمكان وقد حققه ميتسوي زايباتسو في اليابان إبّان الكساد الياباني الحاد بعد الحرب الروسية اليابانية عام 1906، وحققته السويد بعد الحرب العالمية الثانية في السياسة المدروسة التي حوّلت بلداً قوامه مزارعو الكفاف وعمال الغابات إلى دولة صناعية ومزدهرة. وكما ذكرنا سابقاً الأرقام ليست كبيرة جداً، لا سيما أنَّنا لا نحتاج إلى أن نشغل أنفسنا بثلث المجموعة التي تبلغ من العمر خمسة وخمسين عاماً فما فوق ولديها مدخرات كافية للتقاعد المبكر، ولا بثلث آخر دون الثلاثين من عمره قادر على الحركة وتدبير أمره، بل نحتاج إلى وضع سياسة لتدريب وتأهيل الثلث المتبقي من العمال الخارجين من «الصناعات الثقيلة»، وهذه نواة صغيرة لكنَّها متشددة.

2. إنَّ الابتكار الاجتماعي الآخر المطلوب أعمق وأصعب وغير مسبوق: تنظيم التخلي المنهجي عن السياسات الاجتماعية البالية والمؤسسات الخدمية العامة التي عفى عليها الزمن. لم تكن هذه مشكلة في آخر فترة عظيمة لريادة الأعمال، فقبل مئة عام لم توجد سوى قلة من مثل هذه السياسات والمؤسسات، أما اليوم فلدينا وفرة منها. لكنَّنا نعلم من ناحية أخرى أنَّ قلة قليلة منها تستمر إلى الأبد، وقلة منها تزاول مهامها لأكثر من فترة وجيزة.

أحد التغيُّرات الجذرية في نظرة العالم خلال العشرين عاماً الماضية كان إدراك أنَّ السياسات والهيئات الحكومية من صناعة البشر وليس الرب، وبالتالي فإنّ الأمر الوحيد الأكيد بشأنها أنَّها ستتقادم بسرعة، غير أنَّ السياسة لا تزال قائمة على الافتراض القديم بأنَّ كل ما تفعله الحكومة

يرتكز على طبيعة المجتمع البشري، وبالتالي يستمر إلى الأبد، ما ترتب عليه عدم وجود آلية سياسية للتخلص من القديم والبالي والعقيم في الحكومة.

أو لعل ما لدينا من سياسات لم يجدِ نفعاً بعد. في الولايات المتحدة، ظهرت مؤخراً سلسلة من «قوانين موقوتة» تنص على أنّ أي هيئة حكومية أو قانون عام يسقط بعد فترة زمنية معينة ما لم يجدَّد العمل به. لكن لم تنجح هذه القوانين، ومن أسباب عدم نجاحها غياب المعايير الموضوعية لتحديد متى يتوقف القانون أو الهيئة عن أداء عمله؛ وعدم وجود آلية تخلي منهجية لغاية اليوم؛ وأنَّنا لم نتعلم بعد تطوير أساليب جديدة أو بديلة لتحقيق ما كان من المفترض أصلاً أن يحققه القانون إياه أو الهيئة إياها. يمثِّل تطوير كل من المبادئ والآلية اللازمة لصياغة «قوانين موقوتة» بنَّاءة وفاعلة أحد أهم الابتكارات الاجتماعية التي علينا إنجازها وإنجازها قريباً لأنَّ مجتمعاتنا جاهزة لها.

-4-
المهمات الجديدة

ليست السياستان السابقتان سوى أمثلة، فوراءهما تكمن الحاجة إلى إعادة توجيه واسعة النطاق في السياسة والمواقف، وقبل هذه وتلك، في الأولويات. نحن بحاجة إلى تشجيع عادات المرونة والتعلم المستمر وقبول التغيير باعتباره أمراً طبيعياً وفرصة سواء على مستوى المؤسسات أو الأفراد.

تمثِّل السياسة الضريبية أحد المجالات التي تحتاج إلى إعادة توجيه لما تتمتع به من أهمية في تأثيرها على السلوك ولكونها رمزاً لقيم المجتمع وأولوياته. في البلدان المتقدمة، يُعاقِبُ النظامُ الضريبي بشدة التخلص من القديم. على سبيل المثال، يعامل جامع الضرائب في الولايات المتحدة المبالغ الناتجة عن بيع أو تصفية شركة أو خط إنتاج معاملة دخل، لكنَّ هذه المبالغ عملياً دفعات سداد لرأس المال.

بيد أنَّ الشركة في ظل النظام الضريبي الراهن تدفع عنها ضريبة دخل الشركات، وإذا وزَّعَتِ المبالغ لمساهميها دفعوا عنها ضريبة دخل شخصي كأنَّها «توزيعات أرباح» عادية. نتيجة ذلك، تفضّل الشركات عدم التخلي عن القديم البالي الذي لم يعد منتِجاً، بل تتمسك به وتواصل ضخ الأموال فيه، والأسوأ من ذلك أنَّها تُعيّن أكفأ الأشخاص لديها «للدفاع» عنه فيما يمثِّل أسوأ

تخصيصٍ للمورد النادر والثمين المتمثل في المورد البشري الواجب تخصيصه لصناعة الغد إذا أرادت الشركة أن يكون لها غد.

وعندما تقوم الشركة في النهاية بتصفية أو بيع المشروع أو خط الإنتاج القديم المتقادم الذي لم يعد منتجاً، فإنَّها لا توزع حصيلة التصفية أو البيع على المساهمين، وبالتالي لا تعيدها إلى سوق رأس المال حيث تكون متاحة لتستثمَر في فرص رياديّة مبتكرة، بل تُبقي عليها وتستثمرها في أعمالها أو منتجاتها القديمة التقليدية المتدهورة، ما ينتج عنه سوء بالغ في تخصيص الموارد الشحيحة.

يستلزم المجتمعَ الرياديَّ نظامٌ ضريبيٌّ يشجِّعُ على نقل رأس المال من الأمس إلى الغد، وليس نظاماً يمنعه ويُعاقِب عليه كما يفعل نظامنا اليوم.

لكن ينبغي لنا أيضاً أن نتمكَّن بالنظام الضريبي ومن خلاله من تهدئة المشكلة المالية الأبرز عند المنشآت التجارية الجديدة النامية: نقص السيولة. قد يتجسد أحد الحلول في قبول الواقع الاقتصادي المتمثِّل في أنَّ «أرباح» الشركة الجديدة، لا سيّما في نشاط جديد متنامٍ، خلال الأعوام الخمسة أو الستة الأولى مجرد أوهام محاسبية. فخلال هذه الأعوام، تفوق كلفة البقاء في العمل عند المشروع الجديد الفائض من عمليات الأمس (أي ما يزيد من دخل اليوم على ما أُنفِقَ في الأمس)، ما يعني عملياً أنَّ على المشروع استثمار كل قرش من الفائض التشغيلي ليستمر في العمل، وإذا كان ينمو بسرعة فإنَّ عليه أن يستثمر مبلغاً كبيراً يفوق ما قد يأمل إنتاجه من «فائض جارٍ» أي «ربح» في حساباته الجارية. لذا يجب إعفاؤه، سواء كان المشروع مستقلاً أو جزءاً من مؤسسة قائمة، من ضرائب الدخل خلال الأعوام الأولى من حياته، للسبب نفسه الذي يجعلنا لا نتوقع من طفل صغير أن ينتج «فائضاً» يدعم به والديه. وتمثِّل الضرائب الوسيلة التي يدعم بها المنتِج شخصاً آخر غير منتج. وبالمناسبة، يكاد يكون من المؤكد أنَّ إعفاء المشروع الجديد من الضرائب إلى أن «يكبر» ينتجُ عنه في النهاية عائد ضريبي أعلى بكثير.

لكن إذا وصِف هذا الطرح بـ«الراديكالي»، لا بد على الأقل أن يقدر المشروع الجديد على تأجيل دفع الضرائب على ما يسمى أرباح أعوام الطفولة من دون تحميله غرامة أو فوائد، والاحتفاظ بالنقد إلى حين تجاوز فترة ضغوطات التدفق النقدي الحادة.

بالمختصر، يتطلب المجتمع والاقتصاد الرياديّان سياسات ضريبية تشجع على تكوين رأس المال.

لا ريب في أنَّ أحد «أسرار» اليابانيين يكمن في التشجيع الرسمي على «التهرب الضريبي» من الضرائب على تكوين رأس المال. فمن الناحية القانونية، يُسمح لشخص بالغ ياباني بحساب ادّخار واحد معفي من الضرائب. وفي الواقع، يوجد من هذه الحسابات في اليابان ما يفوق عدد السكان في البلاد بخمسة أضعاف. وهذا، بالطبع، «فضيحة» تنتقدها الصحف والساسة بانتظام، لكنَّ اليابان حريصة جداً على عدم فعل أي شيء «لوقف هذه الممارسة». ونتيجة ذلك، لديها أعلى معدل تكوين رأسمال في العالم. لعل هذه وسيلة ملتوية في نظر البعض للهروب من معضلة المجتمع الحديث: الصراع بين الحاجة إلى تكوين رأس المال بمعدل مرتفع، والإدانة الشعبية للفوائد والأرباح بأنَّها «دخل غير مكتسب» و«رأسمالية»، هذا إنْ لم تكن إثماً وخبثاً. بيد أنَّه، بطريقة أو بأخرى، يتعيَّن على أي بلد يريد البقاء في حيز المنافسة في عصر ريادة الأعمال أن يطور سياسات ضريبية تشجع على تكوين رأس المال، وتفعل ما تفعله اليابان بالتغاضي شبه الرسمي.

لا تَقِلُّ أهمية حماية المشروع الجديد من العبء المتزايد للوائح الحكومية والقيود والتقارير والمعاملات الورقية عن أهمية السياسات الضريبية والمالية التي تشجع ريادة الأعمال أو على الأقل لا تعاقبها. ووصفتي الخاصة، مع أنَّني لا أتوهم قبولها على الإطلاق، تتمثّل في السماح للمشروع الجديد، مستقلاً كان أو جزءاً من مؤسسة قائمة، بتحميل الحكومة كلفة اللوائح والتقارير والمعاملات الورقية إذا تجاوزت نسبة معينة (لنقل 5%) من إجمالي إيرادات المشروع الجديد. سيفيد هذا بشكل خاص المشروعات الجديدة في قطاع الخدمات العامة، على سبيل المثال العيادات المستقلة للجراحات الإسعافية. ففي البلدان المتقدمة، يُثقَلُ هذا القطاع بأعباء الروتين الحكومي و ينوء بعبء أداء خدمات للحكومة أكثر من المنشآت التجارية، ولا قِبَل له بطبيعة الحال على تحمل كل هذا سواء من ناحية الأموال أو الأفراد.

بالمناسبة، ستكون هذه السياسة العلاج الأفضل -وربما الوحيد- لذلك المرض الخطير والخبيث في البلدان المتقدمة: النمو المطرد في الكلفة الخفية للحكومة. إنَّها كلفة حقيقية من الناحية المالية، بل أيضاً من ناحية الأشخاص الأكفاء ووقتهم وجهودهم، لكنَّها تظل كلفة خفية لأنَّها لا تظهر في الميزانيات الحكومية، إنّما تختفي في حسابات الطبيب الذي تقضي ممرضته نصف وقتها في ملء الاستمارات والتقارير الحكومية، أو في ميزانية الجامعة التي يعمل ستة عشر إدارياً رفيع المستوى

على جعلها «تمتثل» للتعليمات واللوائح الحكومية، أو في قائمة الدخل في المنشآت التجارية الصغيرة التي تدفع رواتب لتسعة عشر موظفاً لديها ليكونوا جامعي ضرائب للحكومة ويخصموا الضرائب والضمان الاجتماعي من رواتب زملائهم ويجمعوا أرقام التعريف الضريبي للموردين والعملاء ويبلّغوا بها الحكومة، أو كما في أوروبا ليحصِّلوا ضريبة القيمة المضافة. وهذه النفقات الحكومية المخفية غير منتجة على الإطلاق. على سبيل المثال، أيعتقد أي شخص أنَّ محاسبي الضرائب يساهمون في الثروة الوطنية أو في الإنتاجية، ويضيفون إلى رفاهية المجتمع سواء كانت رفاهية مادية أو جسدية أو روحية؟ ومع ذلك، لا تزال الحكومات في الدول متقدمة تسيئ تخصيص جزء متزايد من أندر مواردنا البشرية بجعله يؤدي مثل هذه المهام العقيمة.

لعلنا نغالي في أملنا بأن نتمكن من وقف -دع عنك استئصال- سرطان الكلفة المخفية للحكومة، لكن يجب على الأقل أن نقدر على حماية المشروع الرياديّ الجديد منها.

علينا تعلم أن نسأل إزاء أي سياسة مقترحة أو إجراء حكومي جديد: أتعزز قدرة المجتمع على الابتكار؟ أتعزز المرونة الاجتماعية والاقتصادية؟ أم أنَّها تعيق وتعاقب الابتكار وريادة الأعمال؟ من المؤكد أنَّ التأثير في قدرة المجتمع على الابتكار لا يمكن ولا يجب أن يكون المحدِّد، دع عنك أن يكون المعيار الوحيد، لكن لا بد من أخذه في الحسبان قبل سَنّ سياسة جديدة أو إجراء جديد، واليوم ما من بلدٍ (باستثناء اليابان ربما) يأخذها في حسبانه، ولا أي من صنَّاع السياسة.

-5-
الفرد في المجتمع الرياديّ

يواجه الفرد في المجتمع الرياديّ تحدياً هائلاً عليه استغلاله كفرصة: الحاجة إلى التعلم المستمر وإعادة التعلم.

يمكن في المجتمع التقليدي الافتراض -وقد افتُرِضَ- أنَّ التعلم ينتهي مع سن المراهقة أو على أقصى تقدير مع سن الرشد. فما لم يتعلمه المرء قبل تجاوزه الحادية والعشرين، لن يتعلمه أبداً. بيد أنَّ ما تعلمه المرء لغاية هذا العمر سيطبقه بلا تغيير لبقية حياته. وعلى هذه الافتراضات، قام، ولا يزال يقوم، التأهيل المهني التقليدي والحرف التقليدية والمهن التقليدية وكذلك النظم التقليدية للتعليم

والمدارس. بالطبع، ظهرت على الدوام استثناءات، فبعض المجموعات مارست التعلم المستمر وإعادة التعلم: كبار الفنانين والعلماء العظام ورهبان الزن والصوفيون و اليسوعيون. لكنَّها استثناءات قليلة جداً بحيث يمكن القفز عنها بأمان.

بيد أنَّ هذه «الاستثناءات» تصبح في المجتمع الرياديّ نماذج سائدة. ففي هذا المجتمع، يكون الافتراض السليم أنَّ على الفرد تعلم أشياء جديدة بعد تجاوزه سن الرشد، وربما أكثر من مرة، وأنَّ ما يتعلمه في سن الحادية والعشرين سيبدأ بعد خمسة إلى عشرة أعوام بالتحول إلى معرفة قديمة ويتعيَّن عليه تغييره، أو على الأقل تحديثه، بمعرفة جديدة أو مهارة أو جديدة أو معلومات جديدة.

يستتبع من هذا أنَّ على الفرد تحمل مسؤولية التعلم المستمر وإعادة التعلم من أجل تطوير نفسه ومسيرته المهنية، لأنَّه ما عاد بإمكانه الافتراض أنَّ ما تعلمه صغيراً سيكون «الأساس» لبقية حياته، بل سيكون «منصة الإطلاق»، أي المكان الذي ينطلق منه وليس الذي يبني عليه ويرتاح. كما لم يعد بإمكانه الافتراض أنَّه سوف «يباشر مهنةً» تمضي به على طول «مسار مهني» محدد مسبقاً ومرسوم إلى وجهة معروفة؛ ما يسميه الجيش الأميركي «الترقي في الرتبة». فقد صار الافتراض من الآن فصاعداً أنَّ على الفرد بمفرده العثور على عدد من «المهن» وحصرها وتطويرها خلال حياته المهنية.

وكلما زاد عدد أصحاب التعليم العالي، زادت ريادتهم المهنية وزادت تحديات التعلم أمامهم. ربما لا يزال بإمكان النجّار أن يفترض أنَّ المهارات التي اكتسبها حينما تدرب وبدأ عمله سوف تخدمه بعد أربعين عاماً، لكن على الأطباء والمهندسين وعلماء المعادن والكيميائيين والمحاسبين والمحامين والمدرسين والمديرين أن يفترضوا أنَّ المهارات والمعارف والأدوات التي يتعين عليهم إتقانها وتطبيقها ستكون بعد خمسة عشر عاماً مختلفة وجديدة. في الواقع، من الأفضل أن يفترضوا أنَّهم بعد خمسة عشر عاماً من الآن سوف يقومون بأشياء جديدة ومختلفة تماماً، وسيكون لديهم أهداف جديدة ومختلفة، وفي كثير من الحالات «مهن» مختلفة. وعليهم وحدهم تقع مسؤولية التعلم وإعادة التعلم وتوجيه أنفسهم، فسوف تكون التقاليد والأعراف و«سياسة الشركة» عائقاً، أكثر منها مُساعِداً.

كما يعني هذا أنَّ المجتمع الرياديّ يتحدى عادات وافتراضات التعليم والتعلم، فالأنظمة التعليمية في جميع أنحاء العالم تُعَدُّ امتداداً لما طورته أوروبا في القرن السابع عشر. بالطبع حدثت تعديلات

جوهرية وإضافات لمدارسنا وجامعاتنا، لكنَّ جوهرها يعود إلى ثلاثمائة عام وأكثر. أما اليوم فيلزمنا وعلى جميع المستويات تفكيرٌ جديد ونهجٌ جديد، في بعض الحالات جديد جذرياً.

قد يبدو أنَّ استخدام أجهزة الكمبيوتر في مرحلة ما قبل المدرسة بدعة عابرة، فطفلٌ في الرابعة من عمره يشاهد التلفاز يتوقع ويطلب ويتفاعل مع طرائق تدريسيّة تختلف تماماً عن نظيرتها عند ابن الرابعة قبل خمسين عاماً. ويحتاج الشباب المتوجه إلى سوق العمل -أي أربعة أخماس طلاب الجامعات اليوم- إلى «تعليم ليبرالي»، ومن الواضح أنَّ هذا يعني شيئاً مختلفاً تماماً عن نسخة القرن التاسع عشر لمناهج القرن السابع عشر التي وضِعَت من أجل «التعليم الليبرالي» في العالم الناطق باللغة الإنجليزية أو من أجل «Aligemeine Bildung» في ألمانيا.

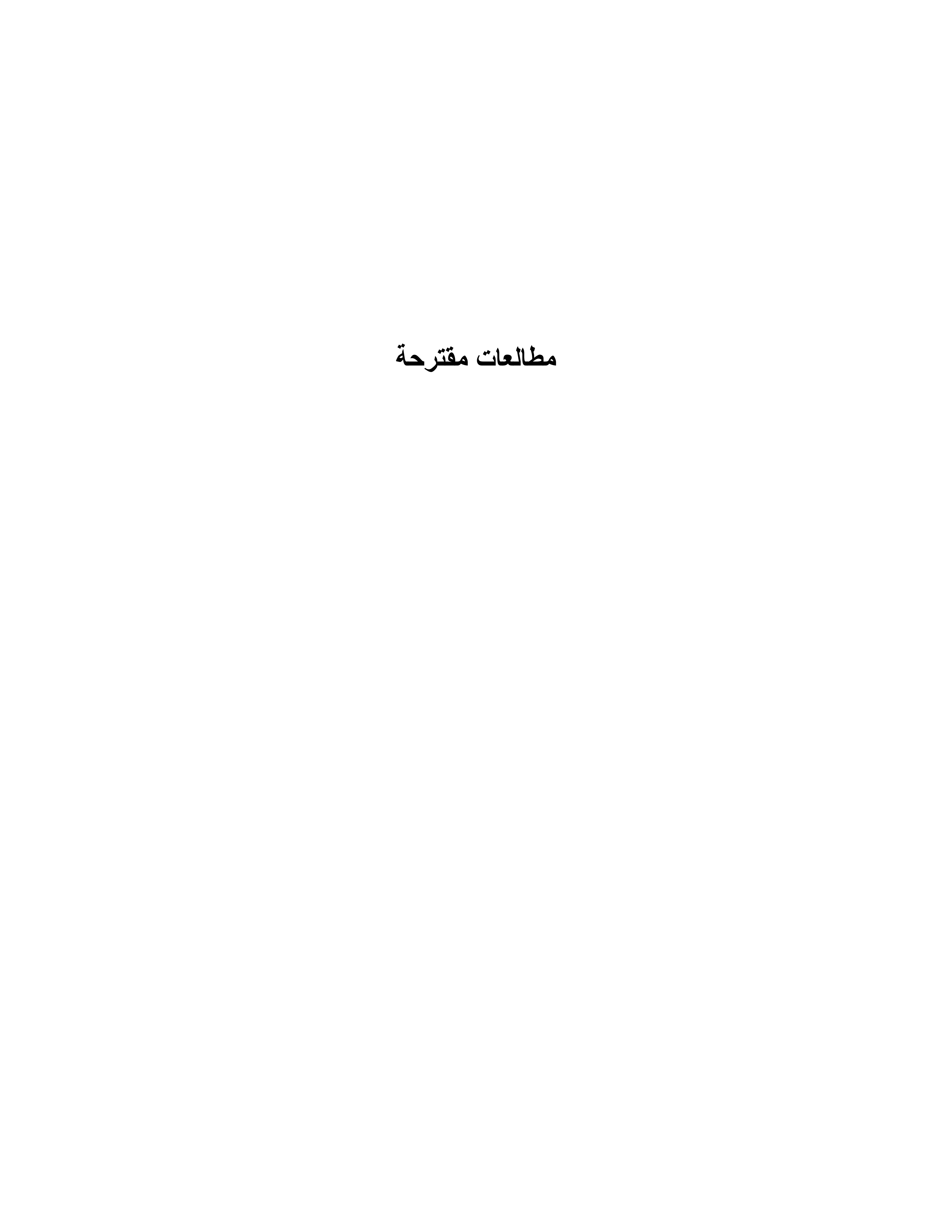
إذا لم نواجه هذا التحدي، فإنَّنا نجازف بفقدان المفهوم الأساسي لـ«التعليم الليبرالي» وننحدر إلى التدريب المهني البحت والمتخصص، ما قد يعرض الأساس التعليمي للمجتمع للخطر وفي النهاية المجتمع نفسه. لكن يتعيَّن على المعلمين أيضاً قبول أنّ التعليم لا يقتصر على الشباب، وأنَّ التحدي الأكبر للمدرسة، وفي الوقت نفسه الفرصة الأكبر لها، يكمن في مجال إعادة التعلم المستمر للبالغين المتعلمين.

نفتقر لغاية يومنا هذا إلى نظرية تعليمية تعالج هذه المهام، وليس لدينا لغاية يومنا هذا مَن يفعل ما فعله في القرن السابع عشر المصلح التربوي التشيكي العظيم يوهان كومينيوس أو ما فعله التربويون اليسوعيون عندما طوروا ما زال إلى اليوم المدرسة «الحديثة» والجامعة «الحديثة». لكن في الولايات المتحدة، على الأقل، تتقدم الممارسة النظرية كثيراً. بالنسبة لي، أجد التطور الأكثر إيجابية وتشجيعاً خلال العشرين عاماً الماضية في اختمار التجارب التعليمية في الولايات المتحدة -وهذا أحد النتائج السارة لغياب «وزارة التعليم»- المتعلقة بالتعلم المستمر وإعادة تعليم الكبار، لا سيّما المهنيين أصحاب التعليم العالي، فهذه صارت «الصناعة النامية» الحقيقية في الولايات المتحدة خلال العشرين عاماً الماضية من دون «خطة توجيهية» و«فلسفة تعليمية» وبلا أي دعم يُذكَر من المؤسسة التعليمية الرسمية.

لعل ظهور المجتمع الرياديّ يكون نقطة انعطافٍ رئيسة في التاريخ.

قبل مئة عام، أنهى الذعر العالمي في عام 1873 قرن «الحرية» الذي بدأ مع نشر كتاب «ثروة الأمم» لآدم سميث في عام 1776، وفي خضمّه ولدت دولة الرفاه الحديثة، ووصلت بعد مئة عام، كما يعلم الجميع إلى خاتمة مشوارها. ولعلها تواصل سيرها رغم التحديات الديموغرافية من شيخوخة السكان وتقلص معدل المواليد، بيد أنَّه لن يقيَّض لها ذلك إلا إذا نجح الاقتصاد الرياديّ في زيادة الإنتاجية زيادةً كبيرة. وقد نستمر في تقديم بعض الإضافات الطفيفة إلى صرح الرفاه أو نخلق فرصةً هنا أو ميزة جديدة هناك، إلا أنَّ دولة الرفاه من الماضي وليس المستقبل، كما بات يعلم حتى الليبراليون القدامى.

أفيخلفها المجتمع الرياديّ؟



مطالعات مقترحة

تستند معظم أدبيات ريادة الأعمال على ملاحظات عامة من عيّنة «انظري يا أماه!»، ولعل أفضلها كتاب جورج جيلدر «روح المؤسسة» (سيمون آند شوستر: 1984) الذي يتألف أساساً من مجموعة قصص لأفرادٍ أسسوا أعمالاً تجارية جديدة، ولا يتضمن إلا القليل من النقاش بشأن ما يمكن للمرء تعلمه من هذه القصص. يقصر الكتاب نفسه على الشركات الصغيرة الجديدة ويغفل مناقشة ريادة الأعمال في كل من المنشآت التجارية القائمة والمؤسسة الخدمية العامة، لكنَّه على الأقل لا يرتكب خطأ حصر ريادة الأعمال في التكنولوجيا المتقدمة.

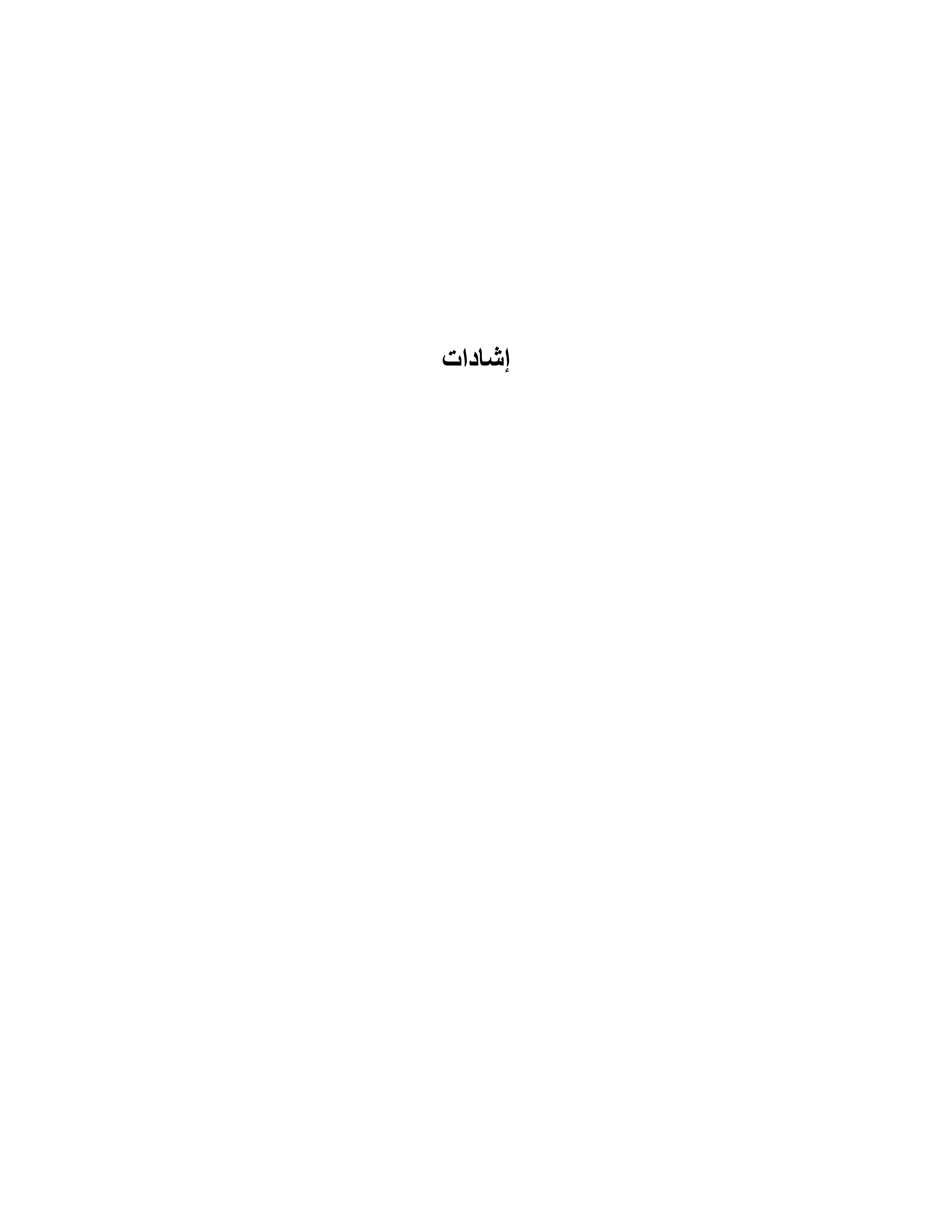
بيد أنَّ الأنفع لرائد الأعمال، ولمَن يرغب في فهم ريادة الأعمال، أن ينظر في دراسات كارل إتش فيسبر من جامعة واشنطن، وبخاصة كتابه «استراتيجية المشروع الجديد» (إنجِلوود كلِفس: 1980) ومنشوراته السنوية «آفاق أبحاث ريادة الأعمال» (كلية بابسون في ماساتشوستس). يقصر فيسبر نفسه أيضاً على المنشآت التجارية الجديدة، لا سيّما الشركات الصغيرة، لكن ضمن هذه الحدود، فإنَّ أعماله المحفزة مليئة بالرؤى والتبصرات العملية.

يركز «مركز الإدارة الرياديّة» في نيويورك الذي أسسه ويديره، جوزيف آر مانكوزو، على «كيفية تطبيقها» في المنشآت التجارية الصغيرة، حسبما أوردها مانكوزو في كتابه المعروف «كيف تبدأ منشأتك الصغيرة وتمولها وتديرها» (إنجِلوود كلفس: 1978).

شكَّلت الإدارة الرياديّة في المنشآت التجارية القائمة، وبخاصة الكبرى منها، موضوع كتابين مختلفين يكمِّل كل منهما الآخر. يتناول آندرو إس غروف، أحد مؤسسي شركة «إنتل» ومديرها الحالي، السياسات والممارسات اللازمة للحفاظ على ريادة الأعمال في المنشآت التجارية التي تنمو بسرعة وإلى حجم كبير في كتابه «إدارة عالية الإنتاج» (راندوم هاوس: 1983). أما عالمة النفس التنظيمي بجامعة ييل، روزابيث كانتر، فتتناول مواقف وسلوك قادة الشركات في الشركات الرياديّة في كتابها «سادة التغيير» (سيمون آند شوستر: 1983). أما المناقشة الأعمق بشأن ريادة الأعمال في المنشآت التجارية القائمة فقد قدمتها مقالة صدرت في دورية «ماكينزي كوارترلي» المدفوعة كتبها عضوان من شركة الاستشارات التابعة لـ«ماكينزي آند كومباني»، هما ريتشارد إي كافينو ودونالد كليفورد جونيور، «دروس من الشركات الأمريكية متوسطة الحجم النامية» (خريف 1983)، ومن المتوقع أن ينشر الكاتبان في عام 1985 أو 1986 كتاباً بناءً على تلك المقالة.

ثمة العديد من كتب الاستراتيجيات، لعل أفيدها كتاب مايكل بورتر «الاستراتيجيات التنافسية» (فري برس: 1980).

لقد ناقشتُ في أعمالي السابقة ريادة الأعمال والإدارة الرياديّة في «الإدارة من أجل الأهداف» (هاربر ورو: 1964)، لا سيّما الفصول الخمسة الأولى، وفي «الإدارة: المهام والمسؤوليات والممارسات» (هاربر ورو: 1973)، لا سيَّما الفصول من الحادي عشر إلى الرابع عشر (المؤسسة الخدمية) والفصول من الثالث والخمسين إلى الحادي والستين (الاستراتيجيات والهياكل).



إشادات

من المراجعات المنشورة بحق الكتاب:

«كتاب رائع عن المستقبل الاقتصادي للولايات المتحدة». - ناشونال ريڤيو

- «التحليل الأبرز لظاهرةٍ، إذا أصاب المؤلف، قد تكون مفتاح نمونا الاقتصادي وازدهارنا المستمر». - نيو تايمز

- «أول كتابٍ يبحث ريادة الأعمال بوصفها ممارسة، ما يجعله واجب القراءة لكل مدير تنفيذي ممارس». - دالاس مورنينغ نيوز

- «صاحب الباع الأطول في قضايا ممارسة الإدارة والمؤسسات الاقتصادية في المجتمع». - بيزنس ويك

- «.. بين دفتيه ثروة من الأفكار الجديرة بالاهتمام تتحدى الافتراضات الشائعة حول كيفية نجاح الشركات والمؤسسات أو فشلها. وربما ما من أحد مؤهل بقدر درَكر للقيام بمهمة التحدي هذه، وهو الذي لا تزال كتبه الإدارية الرائدة قبل أربعة عقود من أمهات الكتب في مجالها».- لوس أنجلس تايمز

«يؤمن درَكر بأنَّ ريادة الأعمال ليست ممكنة في جميع المؤسسات فحسب، بل ضرورية لبقائها واستمراريتها. وما يتناوله هذا الكتاب الجديد ليس إلا كيفية إدارة ريادة الأعمال».- ڤينشُر

النهاية

Notes

[1←]
يُقصَد بهذه الصفة «رياديّ» أينما وردت في الكتاب النسبة إلى ريادة الأعمال، ليكون المقصود هنا «اقتصاد ريادة الأعمال». (المترجم)

[2←]
أي في سبعينات القرن العشرين؛ فهذه السطور كُتبت عام 1985. (المحرر)

[3←]
ترد أسماء الشركات وعناوين الكتب بين قوسين «...» بخط غامق، أما ما يرد منها بخطٍ غير غامق سيكون إما اقتباسات أو حوارات أو تأكيدات من المؤلف. (المترجم)

[4←]
دورة كوندراتيف هي دورة اقتصادية طويلة الأجل تقارب 50 عاماً، وتنقسم إلى مرحلتين: مرحلة صعود ومرحلة هبوط، وصاحب هذه النظرية الاقتصادي السوفييتي نيكولاي كوندراتيف وسيتطرق لها الكتاب لاحقاً. (المحرر)

[5←]
نوع من الاستثمار في الأعمال الجديدة أو المراحل الأولى من مشروع ترافقه مخاطر عالية نسبياً، كتمويل الاختراعات الجديدة. (المترجم)

[6←]
انتشرت نظرية كوندراتيف، عن الدورة الطويلة الأمد في الغرب، على يد الاقتصادي النمساوي الأميركي جوزيف شومبيتر، في كتابه الضخم «دورات الأعمال» (1939). ويُعَدُّ جاي فورستر، العالم في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، تلميذ كوندراتيف الأشهر والأبرز والأهم في يومنا هذا، وأحد ألمع خبراء «الركود طويل الأمد».

[7←]
كان النفط، خلافاً للاعتقاد السّائد، أول ما بدأ في الانحدار. في الواقع، توقّف النّفطُ عن كونه صناعة نامية في عام 1950 تقريباً. ومذّ ذاك، بدأت وحدة النفط الإضافية اللازمة لزيادة الناتج بمقدار وحدة واحدة، سواء في التّصنيع أو النّقلِ أو في التدفئة والتكييف، في الانخفاض، ببطءٍ في البداية ثم بسرعة منذ عام 1973.

[8←]
منطقة غير رسمية في الولايات المتحدة تشتهر بتساقط الثلوج بكثافة وفصول الشتاء المنتجة للصقيع والبَرَد، بخلاف منطقة الحزام المشمس. (المحرر)

[9←]

نُشِرَت هذه الدراسة في دورية «McKinsey Quarterly» (عدد خريف 1983) تحت عنوان «Lessons from America's Mid-sized Growth Companies»، بقلم ريتشارد إي. كافيناغ ودونالد ك. كليفورد جونيور.

[10←]
جورج سيمِنس والبنوك الشاملة، انظر الفصل التاسع.

[11←]
في الواقع، شكَّل أول كتابين لي عن الإدارة [«مفهوم الشركة» (دراسة عن جنرال موتورز وصدر في عام 1946) و«ممارسة الإدارة» (صدر في عام 1954)] المحاولة الأولى لتنظيم الإدارة وتقديمها كمجموعة من المعارف المنهجية؛ أي كتخصصٍ معرفي.

[12←]
وصل هذه الطفرة اليوم إلى الصين الشيوعية. كان من الإجراءات الأولى للحكومة الصينية بعد سقوط «عصابة الأربعة» أنْ أسَّسَت «هيئةً إدارة المؤسسات» مسؤولة أمام رئيس الوزراء مباشرةً، واستوردَت كلية إدارة الأعمال من الولايات المتحدة.

[13←]
انظر القسم الخاص بالجامعة الأميركية في كتابي «الإدارة: المهام والمسؤوليات والممارسات» (هاربر ورو: 1973)، الصفحات 150-152.

[14←]
حول هذا الموضوع، راجع قسم الأداء في المؤسسة الخدمية (الفصول الحادي عشر إلى الرابع عشر) في كتابي «الإدارة: المهام والمسؤوليات والممارسات»، والفصل الرابع عشر من هذا الكتاب.

[15←]
تعبير من الألمانية يترجمه درَكَر حسبما ورد أعلاه، لكن توجد ترجمة أخرى إلى الإنجليزية «Worldview» وفي العربية تترجم إلى النظرة إلى الوجود، وقد أبقينا على ترجمة درَكَر. (المترجم)

[16←]
بصدد «المصانع الصغيرةِ» انظر الفصل الرابع.

[17←]
Peanut: حبة الفستق. (المترجم)

[18←]
ينطبق هذا أيضاً على اليابان، حيث معدل شراء الكتب للفرد يفوق أي بلد آخر وضعف معدله في الولايات المتحدة.

[19←]

يظهر هذا بوضوحٍ في أفضل النقاشات حتَّى الآن عن مشكلة الرعاية الصحية، والنقاش الوحيد الذي يعاين الرعايةَ الصحيةَ خارج أميركا وفي جميع البلدان المتقدمة، وقد نشرته مجلة «الإيكونومست» في التاسع والعشرين من نيسان (أبريل) 1984.

[20←]
عملية تُجرى بسبب شكوى تحتاجُ إلى جراحةٍ ولا تتحسن من دونها لكنها «ليست مهددةً للحياة»، ومنها جراحة إعتام العدسة وتبديل مفصل الورك والجراحات التقويمية عموماً أو جراحة هبوط الرحم.

[21←]
بالأصل «Skim the cream»: ممارسة تركز الشركة بموجبها على خدمة عملاء يعودون عليها بربحية عالية وتتجاهل بقية العملاء. (المترجم)

[22←]
بهذا الصدد، أعمال مؤرخي الحضارة الفرنسيين المعاصرين قاطعةٌ حاسمة.

[23←]
بالإنجليزية: Dymaxion House. (المترجم)

[24←]
لطالما كان هذا محل تساؤل وارتياب. لكن لدينا اليوم دليل قاطع في دراسة المئة شركة النامية من الشركات المتوسطة الحجم بقلم ريتشارد إي كافينو ودونالد كليفورد جونيور، «Lessons from America's Mid-Sized Growth Companies»، دورية ماكينزي كوارترلي (عدد خريف 1983).

[25←]
ترجع جذور هذه الأساليب إلى كتاب لي نُشر قبل عشرين عاماً، «الإدارة من أجل النتائج» (نيويورك: هاربر ورو، 1964)، وكان أول عمل منهجي حول استراتيجية الأعمال التجارية، على حد علمي. أتى هذا بدوره عن سيمنار ريادة الأعمال الذي أدرته في أواخر الخمسينات في «جامعة نيويورك». لا يزال التحليل المقدم في ذاك الكتاب (الفصول من الأول إلى الخامس)، مع تصنيفه لجميع المنتجات والخدمات في عدد صغير من الفئات بحسب أدائها وخصائصها وآجالها، أداةً مفيدة لتحليل دورة حياة المنتَج وصحته.

[26←]
نبالأصل «Business X-Ray». (المترجم)

[27←]
لتعريف هذه المصطلحات، انظر كتابي «الإدارة من أجل النتائج»، وخاصةً الفصل الرابع منه، الصفـ51-68ـحات.

[28←]

أفضل عرضٍ لوجهة النظر هذه تجده في كتاب «أسياد التغيير» لروزابِث م. كانتر (نيويورك: منشورات سيمون آند شوستر، 1983).

[29←]
في «الإدارة: المهمات والمسؤوليات والممارسات»، لا سيّما الفصلين السادس والخمسين والسابع والخمسين.

[30←]
بصدد المؤسسات الخدمية العامة وخصائصها، انظر القسم الخاص بالأداء في المؤسسات الخدمية في الفصول الحادي عشر إلى الرابع عشر في «الإدارة: المهمات والمسؤوليات والممارسات».

[31←]
علماني بالمصطلحات الكنسية. (المترجم)

[32←]
أصبح لاحقاً عمدة ديترويت وسيناتوراً عن ميشيجان وكان ليصبح رئيس الولايات المتحدة لو لم يكن من كندا.

[33←]
يمكن العثور على وصف دقيق لهذه العملية في كتاب «إدارة عالية الإنتاج» (نيويورك: رانْدُم هاوس، 1983)، تأليف آندرو إس غروف، مؤسس مشارك ومدير شركة «إنتل»، إحدى الشركات الكبرى في مجال صناعة أشباه الموصلات.

[34←]
للاطلاع على بعضها انظر ملحق «مطالعات مقترحة» في نهاية هذا الكتاب.

[35←]
لا تزال طبعة عام 1952 من «قاموس أكسفورد المختصر» تعرّف الاستراتيجية بأنها: فن الحرب وإدارة الجيش أو الجيوش في الحملات العسكرية. كان ألفريد تشاندلر الابن أول من استخدم الكلمة في ممارسة الأعمال في كتابه الرائد «الاستراتيجية والبنية» (منشورات معهد ماساتشوستس: 1962). لكن بعده بفترة وجيزة، في عام 1963، حين كتبت أول تحليل لاستراتيجية الأعمال، رأيت أنا والناشر أنَّه لا يمكننا استخدام الكلمة في العنوان من دون خطر الوقوع في سوء الفهم. أكد لنا بائعو الكتب ومحررو المجلات وكبار المديرين التنفيذيين في الشركات أنَّ «الاستراتيجية» بالنسبة لهم تعني قيادة الحملات العسكرية أو الانتخابية. لقد ناقش الكتاب في حينه ما يسمى اليوم «الاستراتيجية»، ولم تظهر الكلمة في العنوان الذي اخترناه، وقد كان «الإدارة من أجل النتائج»، لكنَّها تظهر في متن النص.

[36←]
كان الأكثر فائدة مما وجدته منها كتاب مايكل بورتر «استراتيجيات تنافسية» (فري برس: 1980).

[37←]

بالأصل «Fustest with the Mostest» وتُنسَب إلى الجنرال ناثان بيدفورد فورست، ويمكن ترجمتها حرفياً إلى «أصِل أولاً مع أكبر عدد من الرجال»، لكن ارتأينا الخروج عن الترجمة الحرفية والتزام المعنى. (المترجم)

[38←]
بالأصل «Hit them where they ain't» وقد كانت فلسفة الجنرال دوغلاس مكآرثر ويمكن ترجمتها حرفياً إلى «اضرِب حيث لا يكونون». (المترجم)

[39←]
على سبيل المثال، كتاب جورج جيلدر «روح المؤسسة» (سيمون وشوستر: 1984)، ولعله الكتاب الأوسع انتشاراً والأحدث في هذا الصدد.

[40←]
كان عنوانه «قيود على فعالية الحكومة» (Die Grenzen der Wirksamkeit des Staates)، وهو من الكتب الأصلية القليلة جداً عن الفلسفة السياسية لمؤلفٍ ألماني.

[41←]
سكَّ المصطلح ثيودور ليفت من كلية هارفارد للأعمال.

[42←]
لو أردنا نقلها إلى عاميتنا لكانت «مش تبعنا». (المترجم)

[43←]
يستشهد درَكر بمقطع من ديوان رباعيات الخيام. (المترجم)

[44←]
المأصِر وجمعها مآصِر: حاجز لمنع المرور وتحصيل الرسوم أو أي مبالغ أخرى. (المترجم)

[45←]
كما قلت لأول مرة قبل أكثر من ثلاثين عاماً في كتابي «ممارسة الإدارة» (هاربر آند رو: 1954).